



Coachingmaterial

Intellektus

Menschen mit einer starken Ausprägung in diesem Bereich wirken vorbereitet, bedacht und überlegt. Sie beherrschen es, durch Gründlichkeit, Klarheit und Nachvollziehbarkeit zu überzeugen sowie die Fähigkeit, Themen auf der inhaltlichen Ebene voran zu treiben.



Coachingmaterial
Analytik

Intellektus

Diese Person wirkt so, als hätte sie ein ausgeprägtes Interesse oder die Bereitschaft und Fähigkeit Dinge zu hinterfragen und permanent W-Fragen zu stellen. Sie ist daran zu erkennen, dass sie sich auf Begegnungen gründlich vorbereitet und tief in der Materie zu sein scheint. Sie kommt fast immer mit eigenen Unterlagen zu Meetings.

Rede mit mir, damit ich Dich sehen kann. Sokrates

Im folgenden haben wir vier Texte für Sie vorbereitet, die alle ein und dieselbe Person beschreiben. Diese Texte sind lediglich aus unterschiedlichen Frequenzbereichen heraus formuliert. Bitte ordnen Sie die Ihrer Meinung nach richtigen Frequenzbereiche dem jeweiligen Text zu.
(**Sensus / Corpus / Intellektus / Lingua**)

Ich stelle Euch das Profil von Melanie vor. Begriffen habe ich, dass sie bei anderen Menschen den Eindruck erweckt, ein sehr strukturierter Mensch zu sein. Andere sehen Sie als eine zielgerichtete und an der Sache interessierte Person. Sie nimmt ihre Gesprächspartner in der Form mit, dass sie sie immer wieder auf den Punkt zurückführt. In kritischen Begegnungen vermittelt sie zwischen sich streitenden Parteien. Sie schafft es immer wieder, dass sich gegensätzliche Meinungen aufeinander zu bewegen und wirkt als ausgleichende Person. Standpunkte sind für sie nicht in Stein gemeißelt sondern lediglich subjektive Ansichten, die jederzeit ausgetauscht werden können.

Ich spreche über das Profil von Melanie. Gehört habe ich, dass sie andere Menschen als ein sehr strukturierter Mensch anspricht. Sie weiß sich als eine zielgerichtete und an der Sache interessierte Person mitzuteilen. Sie hört Ihren Gesprächspartnern so gut zu, dass sie stets die zentralen Punkte von Aussagen anzusprechen weiß. In kritischen Gesprächen vermittelt sie wortgewandt zwischen den Parteien. So, dass die Dialogpartner einander ausreden lassen und dadurch wechselseitig mit ihren Fragen und Antworten sich Gehör verschaffen. Ihr Profil klingt für mich so, als wäre sie die Ruhe in Person.

Ich habe die Freude, das Profil von Melanie präsentieren zu dürfen. Mein Gefühl ist, dass sie vor allem solche Menschen mag, die selbst Struktur und Zielklarheit lieben. Sie wird als eine analytische und an der Sache interessierte Person empfunden. Sie schätzt ihre Gesprächspartner so sehr wert, dass sie stets erspürt wo Emotionen ein sachliches Miteinander erschweren. Es berührt sie unangenehm, wenn Spannungen und Streit zwischen Menschen entstehen. Sie kümmert sich dann gerne fast fürsorglich darum, dass die sich streitenden Personen zu einem harmonischen Miteinander finden und es schaffen, andere Meinungen akzeptieren, annehmen und manchmal sogar lieben zu lernen.

Mein Ziel ist es, jetzt das Profil von Melanie vorzustellen. Als strukturierter Mensch hat sie mir zunächst ihre Interaktionsmodi und dann die einzelnen Faktoren präsentiert. Verstanden habe ich, dass sie sehr zielgerichtet vorgeht und an der Sache interessiert ist. Sie analysiert ihre Gesprächspartner messerscharf und erkennt schnell die zentralen Punkte von Aussagen. Dank ihrer überlegten Art gelingt es ihr durchgängig, in kritischen Gesprächen die sachlichen Aspekte zu identifizieren, die einer Klärung bedürfen. Sie schafft es Dialoge so zu steuern und zu lenken, dass es für Menschen logisch und nachvollziehbar wird, sich auf konsensfähige Positionen zu verständigen.

Wahrnehmungs-Übung *Primärer Frequenzbereich*

Blatt 1

Bitte analysieren Sie den nachstehenden Dialog darauf hin, welches jeweils die primären Frequenzbereiche der beiden Dialogpartner sind und notieren Sie in der rechten Spalte, welche Aussagen Ihrer Einschätzung nach dafür zuverlässige Indikatoren sind. (*Sensus / Corpus / Intellektus / Lingua*)

Primärer Frequenzbereich der Frau:		Aussagen der Frau, die auf den primären Frequenzbereich hindeuten:	Aussagen des Mannes, die auf den primären Frequenzbereich hindeuten:
Primärer Frequenzbereich des Mannes:			
Sie fragt ihren Mann: „Und? Denkst Du, dass diese Immobilie für uns interessant ist?“ Er antwortet: „Ich bin mir nicht sicher. So richtig wohl gefühlt habe ich mich nicht.“ Sie: „Du immer mit Deinen Gefühlen.“ Er: „Entschuldige bitte. Schließlich suchen wir ein Haus für uns und unsere Kinder. Ein Haus, in dem wir die nächsten Jahre leben und glücklich sein wollen.“ Sie: „Sicher. Aber der Kauf eines Hauses ist nicht nur eine Frage des Gefühls, sondern vor allem auch eine wirtschaftliche Überlegung. Du weißt doch, was die drei wichtigsten Kriterien bei einem Hauskauf sind: Lage, Lage, Lage.“ Er: „Ja ich weiß. Aber was hilft mir die Top-Lage, wenn ich das Gefühl habe, dass von diesem Haus eine negative Energie ausgeht. Ich bin da rein gekommen und hatte spontan den Eindruck, in diesem Haus muß mal was Schreckliches passiert sein. Diese schlechte Ausstrahlung hängt noch in den Räumen. Und so was überträgt sich auf die nächsten Besitzer. Weißt Du noch? Die große Altbauwohnung in München-Schwabing? Da hatte ich auch intuitiv so eine Anwendung. Später haben wir dann erfahren, dass sich in der Wohnung Jemand umgebracht hat, und dass in dieser Wohnung keine Mietpartei länger als zwei Jahre ausgehalten hat.“			

Wahrnehmungs-Übung *Primärer Frequenzbereich*

Blatt 2

Bitte analysieren Sie den nachstehenden Dialog darauf hin, welches jeweils die primären Frequenzbereiche der beiden Dialogpartner sind und notieren Sie in der rechten Spalte, welche Aussagen Ihrer Einschätzung nach dafür zuverlässige Indikatoren sind. (*Sensus / Corpus / Intellektus / Lingua*)

Primärer Frequenzbereich der Frau:		Aussagen der Frau, die auf den primären Frequenzbereich hindeuten:	Aussagen des Mannes, die auf den primären Frequenzbereich hindeuten:
Primärer Frequenzbereich des Mannes:			
Fortsetzung Er: Und wir sind schließlich auch nach zweieinhalb Jahren ausgezogen“. Sie: „Mein Gott. Wenn wir so weitermachen, galoppieren uns hier in Berlin die Preise davon und wir können uns bald gar kein Objekt mehr leisten. Der Preisspiegel ist in den letzten Jahren bereits um 28% gestiegen. Und alle Indikatoren sprechen dafür, dass die Kaufpreise weiter ansteigen.“ Er: „Ehe ich ein Haus kaufe, bei dem alle wirtschaftlichen Zahlen stimmen, das aber schlechte Stimmung macht, zahle ich lieber etwas mehr, fühle mich dafür aber in jedem Moment mit meinem ganzen Herzen zu Hause. Und falls Du es noch nicht geschnallt haben solltest: Die Jungs sehen das genau so.“ Sie: „Die Jungs kannst Du hier völlig aus dem Spiel lassen. Die haben damit gar nichts zu tun. Im übrigen sind die genau so verspult, wie Du. Keinen Plan. Alles immer nur aus dem Bauch raus. Kein bisschen vernünftig.“ Er: Was wollst Du denn damit sagen. Du kannst Dich ja wohl kein bisschen beklagen. Dir fehlt es an Nichts, hast Dich ins gemachte Nest gesetzt, lebst wie die Made im Speck, und schwingst jetzt hier die großen Wirtschaftlichkeits-Reden.“			

Zur Erweiterung des **analytischen** Repertoires im Intellektus-Wirkungsfeld sollten Sie sich in den folgenden Fragen üben:

Zur grundsätzlichen Erweiterung des analytischen Repertoires wird empfohlen, Fragen nach dem Wieso? Weshalb? Warum? zu üben.

Nehmen Sie jede Gelegenheit wahr, diese Fragen in Gesprächen zu stellen.

Beispiele:

Warum planen wir das so?

Weshalb sollen diese Personen daran teilnehmen?

Wieso haben Sie sich für diese Variante entschieden?

Worin liegt der tiefere Sinn dieser Maßnahme?

Für wen ist das gedacht und was hat dieser Personenkreis davon?

Zum einen erwecken diese Fragen bei anderen den Eindruck, dass Sie allem auf den Grund gehen möchten. Und zum anderen helfen Ihnen die Antworten vermutlich häufig auch tatsächlich, den Dingen (und Personen) auf den Grund zu gehen.

Hören Sie bei den Antworten aber bitte auch genau hin!

Zur Erweiterung des persönlichen Repertoires im Intellektus-Wirkungsfeld wird eine gründliche **Gesprächsvorbereitung** empfohlen. Die folgenden Fragen / Aspekte sollten Sie vor jedem Gespräch / jeder Präsentation konkret formulieren und schriftlich fixieren:

Was ist mein Ziel für das Gespräch / die Präsentation / die Begegnung? 1 Satz, ganz konkret!

Welchen konkreten Nutzen haben die Teilnehmer, wenn Sie meinen Ausführungen folgen?

Wen möchte ich erreichen?

Was sollen die Teilnehmer / Gesprächspartnern nach dem Gespräch tun?

Zur Verbesserung des persönlichen **analytischen Geschicks** wird empfohlen, sich die folgende Geschichte ein- bis zweimal durchzulesen. Anschließend legen Sie das Blatt bitte zur Seite und beantworten die 11 diese kleine Geschichte betreffenden Fragen.

Die Geschichte von der Registrierkasse

Ein Geschäftsmann hat gerade die Lichter in seinem Laden ausgemacht, als ein Mann erscheint und Geld verlangt.

Der Eigentümer öffnet eine Registrierkasse.

Der Inhalt der Registrierkasse wird zusammengerafft, und der Mann läuft schnell weg.

Ein Polizist wird benachrichtigt.

Zur Verbesserung des persönlichen **analytischen Geschicks** wird empfohlen, sich die Geschichte von der Registrierkasse ein- bis zweimal durchzulesen. Anschließend beantworten Sie bitte die folgenden 11 Fragen. Bitte schauen Sie dabei nicht mehr auf das Blatt mit der Geschichte.

Die Geschichte von der Registrierkasse

1. Ein Mann erschien, nachdem der Eigentümer die Lichter seines Geschäftes ausgemacht hatte.
☐ wahr ☐ falsch ☐ unklar
2. Der Räuber war ein Mann.
☐ wahr ☐ falsch ☐ unklar
3. Der Mann verlangte kein Geld.
☐ wahr ☐ falsch ☐ unklar
4. Der Mann, der die Registrierkasse öffnete, war ihr Eigentümer.
☐ wahr ☐ falsch ☐ unklar
5. Der Ladenbesitzer raffte den Inhalt der Registrierkasse zusammen und rannte weg.
☐ wahr ☐ falsch ☐ unklar
6. Jemand hat die Registrierkasse geöffnet.
☐ wahr ☐ falsch ☐ unklar
7. Nachdem der Mann, der das Geld gefordert hatte, den Inhalt der Kasse zusammengerafft hatte, rannte er weg.
☐ wahr ☐ falsch ☐ unklar
8. In der Registrierkasse war Geld, aber die Geschichte sagt nicht wie viel.
☐ wahr ☐ falsch ☐ unklar
9. Der Räuber verlangte Geld von dem Eigentümer.
☐ wahr ☐ falsch ☐ unklar
10. Die Geschichte betrifft eine Serie von Ereignissen, in der nur auf drei Personen Bezug genommen wird: Den Besitzer des Ladens, den Mann, der das Geld verlangt und einen Polizisten.
☐ wahr ☐ falsch ☐ unklar
11. Jemand hat Geld verlangt, eine Registrierkasse wurde geöffnet, ihr Inhalt wurde zusammengerafft, und ein Mann rannte aus dem Laden.
☐ wahr ☐ falsch ☐ unklar

Zur Verbesserung des persönlichen **analytischen Geschicks** wird empfohlen, sich die Geschichte von der Registrierkasse ein- bis zweimal durchzulesen. Anschließend beantworten Sie bitte die folgenden 11 Fragen. Bitte schauen Sie dabei nicht mehr auf das Blatt mit der Geschichte.

Die Geschichte von der Registrierkasse

Wahr sind lediglich die Sätze 6 und 11.

Und Satz Nr. 3 ist definitiv falsch. Alle anderen Aussagen sind schlicht und ergreifend unklar.

So wird zum Beispiel bei der Aussage „Der Räuber war ein Mann“ nicht selten „wahr“ angekreuzt. Dabei ist an keiner Stelle der Geschichte von einem Räuber die Rede. Lediglich die beiden Aussagen „Der Inhalt der Registrierkasse wird zusammengerafft und der Mann läuft schnell weg“ sowie „Ein Polizist wird benachrichtigt“ führen bei manchen Lesern zu der Interpretation, dass es sich um einen Räuber gehandelt hat. Die Aussage „Der Räuber war ein Mann“ ist aber deshalb auch nicht falsch. Und doch kreuzt so manch einer „falsch“ an. Und diese Entscheidung wird dann häufig begründet mit „Nur weil der Inhalt der Registrierkasse zusammengerafft wird, der Mann schnell weg läuft und ein Polizist benachrichtigt wird muss es sich nicht unbedingt um einen Räuber handeln. Und deshalb ist die Aussage falsch“. Nein: Sie ist und bleibt unklar. Und zwar aus genau dem Grund, den die „Falsch-Ankreuzer“ so gerne ins Feld führen. Würden wir die Geschichte um einige Worte mehr erweitern, würde der Interpretationsspielraum eingeschränkt und die Verständigung erleichtert werden. Ein Geschäftsmann hat gerade die Lichter in seinem Laden ausgemacht. Der Geschäftsmann ist zugleich auch der Eigentümer des Ladens und der Registrierkasse, die er erst vor einigen Wochen gekauft hatte. Kurz nachdem er seine Registrierkasse öffnet, um das Geld herauszunehmen und zu zählen, erscheint ein männlicher Räuber. Mit vorgehaltener Pistole verlangt der Räuber vom Eigentümer des Ladens, ihm das Geld auszuhändigen. Der Eigentümer tut, was von ihm verlangt wird. Sobald der Räuber das Geld hat, steckt er es in eine Tüte und rennt fluchtartig aus dem Laden. Daraufhin benachrichtigt der oben genannte Geschäftsmann telefonisch die Polizei. In dieser Form besteht die Geschichte aus 99 Worten. Und würden Sie jetzt noch einmal bei den 11 weiter oben ausgeführten Aussagen entscheiden müssen, ob die jeweilige Aussage wahr, falsch oder unklar ist, würden Sie sich sehr schnell und eindeutig zwischen wahr und falsch entscheiden können.

Zur Verbesserung des **kognitiven Geschicks** wird empfohlen, sich des Öfteren mit Aufgaben dieser Art zu befassen.

**Finden Sie bitte bei den folgenden
Aufgaben die rechnerische
Systematik heraus und setzen
Sie die Zahlenfolge fort.**

Systematik	Zahlenfolge			
1.	2	6	18	---
	---	---	---	---
2.	3	10	38	---
	---	---	---	---
3.	5	9	49	---
	---	---	---	---
4.	5	8	14	---
	---	---	---	---

Zur Verbesserung des **kognitiven Geschicks** wird empfohlen, sich des Öfteren mit Aufgaben dieser Art zu befassen.

Finden Sie bitte bei den folgenden Aufgaben die rechnerische Systematik heraus und setzen Sie die Zahlenfolge fort.

Systematik	Zahlenfolge				
1.	2	6	18	54	[x3]
	---	---	---	---	
2.	3	10	38	150	[x4-2]
	---	---	---	---	
3.	5	9	49	2209	$[(-2)^2]$
	---	---	---	---	
4.	5	8	14	26	[x2-2]
	---	---	---	---	

Zur Verbesserung des **kognitiven Geschicks** wird empfohlen, sich des Öfteren mit Aufgaben dieser Art zu befassen.

Bitte lösen Sie die nachstehend beschriebenen beiden Aufgaben:

1. Erkennen Sie das System, nach dem die Buchstaben-Reihe aufgebaut ist und setzen Sie sie fort.

E	Z	D	V	F	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...

2. Sorgen Sie durch Hinzufügen eines einzigen Striches dafür, dass die folgende Rechnung aufgeht. Das Durchstreichen des Gleichheitszeichens ist nicht erlaubt.

$$5 + 5 + 5 = 550$$

Zur Verbesserung des **kognitiven Geschicks** wird empfohlen, sich des Öfteren mit Aufgaben dieser Art zu befassen.

Bitte lösen Sie die nachstehend beschriebenen beiden Aufgaben:

1. Erkennen Sie das System, nach dem die Buchstaben-Reihe aufgebaut ist und setzen Sie sie fort.

E Z D V F

Eins zwei drei vier fünf

2. Sorgen Sie durch Hinzufügen eines einzigen Striches dafür, dass die folgende Rechnung aufgeht. Das Durchstreichen des Gleichheitszeichens ist nicht erlaubt.

$$5 + 5 + 5 = 550$$



Zur Verbesserung des **kognitiven Geschicks** wird empfohlen, sich des Öfteren mit Aufgaben dieser Art zu befassen.

**Bitte geben Sie den 30 Kreisen in
90 Sekunden eine sich selbst erklärende
Bedeutung:**

CREATING MORE AUTHENTIC SMILES

☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐

Zur Verbesserung des **kognitiven Geschicks** wird empfohlen, sich des Öfteren mit Aufgaben dieser Art zu befassen.

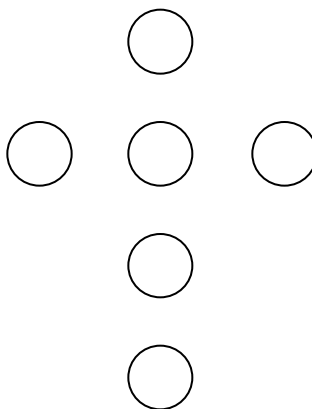
**Bitte geben Sie den 30 Kreisen in
90 Sekunden eine sich selbst erklärende
Bedeutung:**

Stecknadelköpfe
Menschen in Warteschlange
Tennisbälle

☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐

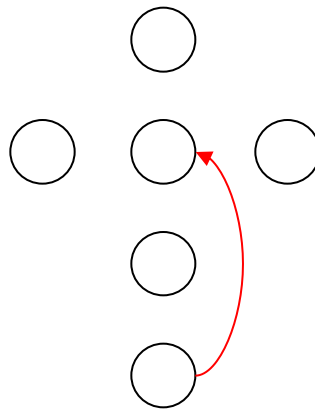
Zur Verbesserung des **kognitiven Geschicks** wird empfohlen, sich des Öfteren mit Aufgaben dieser Art zu befassen.

**Verschieben Sie 1 Münze so,
dass in jeder der beiden Reihen
4 Münzen liegen**



Zur Verbesserung des **kognitiven Geschicks** wird empfohlen, sich des Öfteren mit Aufgaben dieser Art zu befassen.

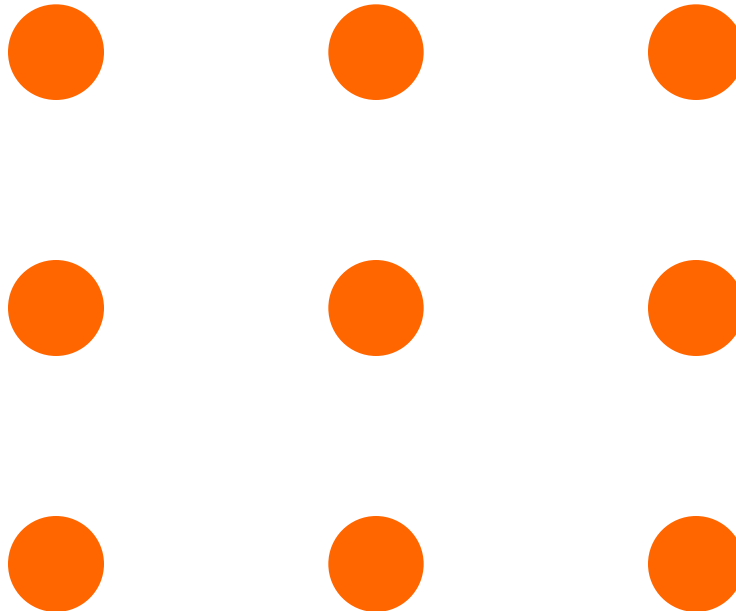
**Verschieben Sie 1 Münze so,
dass in jeder der beiden Reihen
4 Münzen liegen**



In eine andere Ebene gehen

Zur Verbesserung des **kognitiven Geschicks** wird empfohlen, sich des Öfteren mit Aufgaben dieser Art zu befassen.

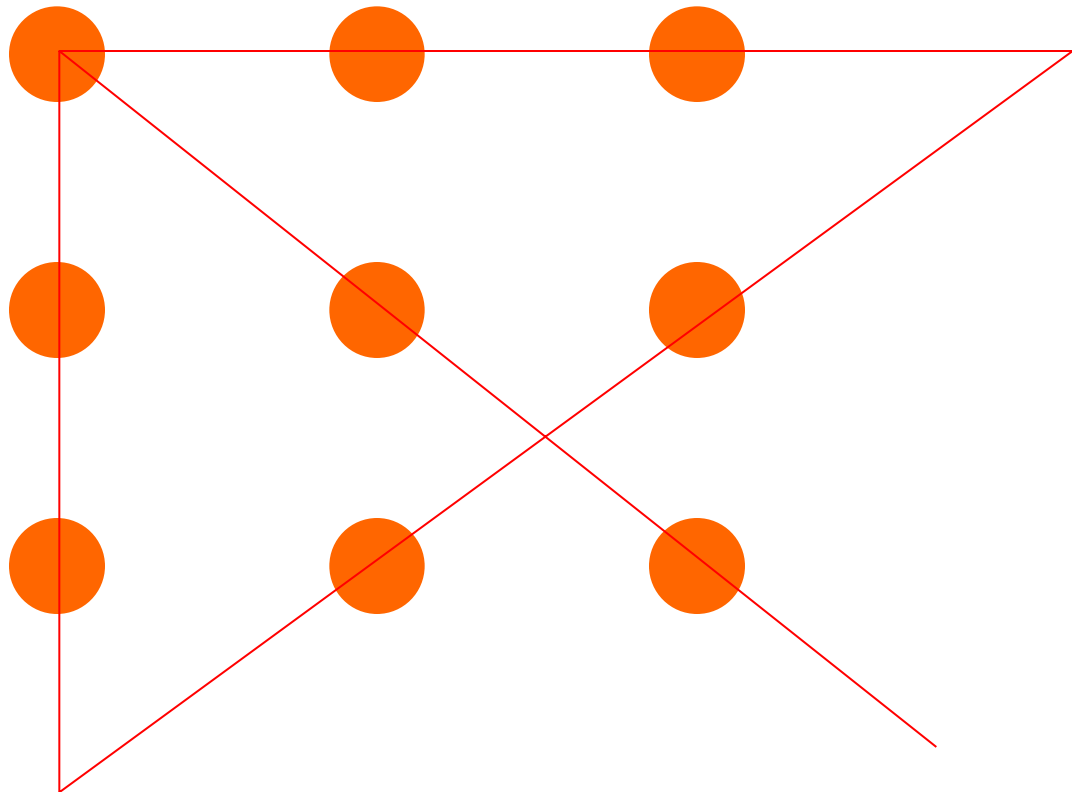
**Verbinden Sie die untenstehenden
9 Punkte so, dass Sie mit vier geraden
Strichen alle Punkte berührt haben (ohne
abzusetzen).**



Zur Verbesserung des **kognitiven Geschicks** wird empfohlen, sich des Öfteren mit Aufgaben dieser Art zu befassen.

**Verbinden Sie die untenstehenden
9 Punkte so, dass Sie mit vier geraden
Strichen alle Punkte berührt haben (ohne
abzusetzen).**

CREATING MORE AUTHENTIC SMILES





Coachingmaterial
Zielorientierung

Intellektus

Diese Person wirkt so, als wäre sie primär an Zielen und Ergebnissen interessiert. Sie ist relativ einfach daran zu erkennen, dass sie zum Beispiel zu Beginn des Meetings die Ziele gerne definiert oder wissen will und im Verlauf permanent überprüft, ob das jeweils Besprochene tatsächlich auf diese Ziele einzahlt

In den meisten zwischenmenschlichen Begegnungen geht um eine positive Entscheidung, die der „Sender“ vom „Empfänger“ haben möchte. Das folgende Schaubild dient der Veranschaulichung der Vorstufen, die Voraussetzung für eine positive Entscheidung sind. Bitte machen Sie sich dies immer wieder bewusst und denken Sie über geeignete Maßnahmen nach, durch die Sie anderen Menschen sympathisch werden können. In diesen Unterlagen finden Sie einige Übungen dazu.

Sympathie



Vertrauen



Überzeugung



Positive Entscheidung

Zur Verbesserung der **strukturierten Vorbereitung** und **zielgerichteten Gesprächsführung** wird empfohlen, sich intensiv mit den Fragearten und Fragewörtern zu befassen und in regelmäßigen Abständen die entsprechenden Aufgaben zu üben.

Fragearten

CREATING MORE AUTHENTIC SMILES

Suggestiv-Fragen

Besser aus dem
Sprachschatz
streichen.
Suggeriert zwar eine
Antwortrichtung, erntet
aber oft das Gegenteil

Schließende Fragen

Ebenfalls nicht zu
empfehlen. Kann stets
mit Ja oder Nein
beantwortet werden
und lässt das
Gespräch dann
stocken.

Öffnende Fragen

Sehr empfehlenswert.
Sie ist gekennzeichnet
durch W-Fragewort.
Kann nicht mit Ja oder
Nein beantwortet
werden und lenkt
bestenfalls die
Gedanken.

Alternativ- Fragen

Ebenfalls
empfehlenswert. Stellt
mehrere Antworten zur
Auswahl, die für den
Fragenden und
Antwortenden günstig
sind.

Zur Verbesserung der **strukturierten Vorbereitung** und **zielgerichteten Gesprächsführung** wird empfohlen, sich intensiv mit den Fragearten und Fragewörtern zu befassen und in regelmäßigen Abständen die entsprechenden Aufgaben zu üben.

Fragewörter

auf, mit,
durch, von,
seit, ab

wer, wessen,
wem, wen,
welche,
welcher,
welches,
welchem,
welche Art,
wie, wieso,
weshalb, wo,
wovon, wohin,
womit,
wodurch, was,
wann, worauf,
wie viel,
warum

Tipp: Die drei gestrichenen Fragewörter sollten Sie möglichst aus Ihrem aktiven Sprachschatz entfernen, weil sie fast immer im Zusammenhang mit „**nicht**“ stehen. Und das **lenkt die Gedanken Ihrer Gesprächspartner in eine negative Richtung.**

Zur Verbesserung der **strukturierten Vorbereitung** und **zielgerichteten Gesprächsführung** wird empfohlen, sich intensiv mit den Fragearten und Fragewörtern zu befassen und in regelmäßigen Abständen die entsprechenden Aufgaben zu üben.

Ziele und Nutzen der Fragetechnik

- 1. Interesse und Sympathie erwecken**
- 2. Sachliche Information bekommen**
- 3. Einstellung und Meinung erfahren**
- 4. Lenken und Beeinflussung des
Denkvorganges**
- 5. Denk-Kapazität binden**
- 6. Gesprächslenkung**
- 7. Den Gesprächspartner arbeiten lassen**
- 8. Gespräch beschleunigen**
- 9. Zeit für Reaktion gewinnen**
- 10. Entscheidungshilfe geben**

Erläuterung Ziele und Nutzen der Fragetechnik (1/2)

1) Interesse und Sympathie wecken:

Der erste psychologische Nutzen der Fragetechnik ist, Sympathie zu erwecken. Wie wecke ich Sympathie? Indem ich meinem Gesprächspartner zuhöre. Wie oft ist es Ihnen schon passiert, dass Sie ein Gespräch mit einer Person hatten, die Sie noch nicht kannten, und fanden diese Person sympathisch? Und hinterher haben Sie festgestellt, dass diese Person gar nicht viel gesprochen, sondern Ihnen zugehört und Fragen gestellt hat. Fragen stellen und zuhören ist also etwas, das Sympathie weckt. Und wie bekomme ich die Gelegenheit zuzuhören? Indem ich Fragen stelle. 50% der Verkaufskunst liegt darin, die richtigen Fragen zu stellen und zuhören zu können. Z.B: In welcher aktuellen Situation befinden Sie sich? Was wird sich für Sie verändern, wenn wir Ihr Problem gelöst haben? Wo liegen Ihre Interessen genau?

2) Sachliche Informationen bekommen

Ein weiterer Nutzen der Fragetechnik ist es, sachliche Informationen zu bekommen: ich erhalte sachliche Informationen von meinem Gesprächspartner, die mir seine Situation klarer machen, sein Umfeld spürbar machen. Z.B. Wie viele Ihrer Mitarbeiter betrifft dieses Problem? Wie heißt der Verantwortliche für dieses und jenes Thema? Wie funktioniert diese Maschine genau?

3) Einstellung und Meinung erfragen

Um zu wissen, ob ich auf der richtigen Spur bin bzw. an welchem Bahnhof ich meinen Gesprächspartner abholen muss und ob ich ihn schon mitgenommen habe, sollte ich wissen, welche Meinung er zu dem hat, über das ich mit ihm spreche. Z.B. Wie stehen Sie zu diesem Thema? Durch Fragen kann ich sogar Meinungen erzeugen, auch wenn der Gesprächspartner vorher gar keine Meinung zu einem Thema hatte. Durch die richtige Frage bringe ich ihn dazu, über ein Thema nachzudenken und sich eine Meinung zu bilden. Wie hat Ihnen unser Gespräch bis jetzt gefallen? Welche Meinung haben Sie zu meinen Ausführungen? Was halten Sie von dieser Möglichkeit? Was erwarten Sie von mir?

4) Denkvorgang lenken und beeinflussen

Durch richtiges Fragen kann ich auch den Denkvorgang meines Gesprächspartners in eine bestimmte Richtung lenken und beeinflussen. Angenommen, ich möchte meinen Gesprächspartner in eine positive Stimmung versetzen, seine Gedanken in eine positive Richtung hinsichtlich unseres Gesprächsthemas lenken. Welche Frage könnte ich dann stellen? (Mögliche Antworten z.B.: Was hat Ihnen am besten an meinen Ausführungen gefallen? Was überzeugt Sie an unserem Produkt besonders? Etc.) Natürlich kann ich auch seine Gedanken in eine negative Richtung lenken, indem ich frage: Was gefällt Ihnen daran nicht? Die am häufigsten darauf folgende Frage ist dann: Warum nicht? Was passiert dann? Ich verstärke das Denken des Kunden in diese Negativrichtung. Für das Verkaufsgespräch ist es hilfreicher und erfolgversprechender, wenn ich die Gedanken meines Gesprächspartners positiv beeinflusse. Sie sehen also: je nachdem wie ich die Frage stelle, wird mein Gesprächspartner schon beeinflusst. Und das Fragen stellen erspart mir viel Mühe und Zeit, mein Produkt immer und immer wieder mit den tollsten Argumenten vorzustellen und anzupreisen, denn der Gesprächspartner „erarbeitet“ sich seine positive Einstellung dazu fast von alleine - indem ich ihn dorthin lenke.

Erläuterung Ziele und Nutzen der Fragetechnik (1/2)

5) Denkkapazität binden

Das Gehirn des Menschen ist schon ein Phänomen. Was es allerdings nicht kann, ist an 2 Dinge gleichzeitig zu denken. Deshalb: wenn ich eine Frage stelle, die der Gesprächspartner beantworten soll (und möchte), binde ich seine Denkkapazität an genau diese Frage. Er kann gar nicht an etwas anderes denken, denn sein Gehirn ist mit meiner Frage beschäftigt. Würde ich als Verkaufsberater die ganze Zeit sprechen, könnte der Kunde an viele viele andere Dinge denken. Wenn ich ihm aber eine Frage stelle, ist sein Gehirn mit der Beantwortung der Frage beschäftigt. Also ist ein Nutzen der Fragetechnik, die Denkkapazität zu binden.

6) Gespräch lenken

Wer kennt den Satz: Wer fragt, der führt? Was bedeutet dieser Satz für Sie, wenn Sie mal an das denken, was wir bisher zur Fragetechnik besprochen haben? Durch den richtigen Einsatz der Fragen, das Zuhören und Aufnehmen der Antworten des Kunden, um in der nächsten Frage darauf einzugehen, kann ich das Gespräch in die Richtung lenken, die ich möchte.

7) Den Gesprächspartner arbeiten lassen

Trainer lässt TN fragen: Warum lassen Sie uns immer die Fragen stellen? Trainer: Was spricht aus Ihrer Sicht dafür, dass ich Sie die Fragen stellen lasse? [Schnitt] Meine Damen und Herren, was habe ich gerade gemacht? Ich habe Sie die Antworten suchen lassen, was dafür spricht, dass Sie die Fragen stellen und nicht ich Ihnen alles vorkaue. Ich habe Sie für mich arbeiten lassen. Sie haben sich quasi gerade selber davon überzeugt, dass dieses Vorgehen gut ist. Wie könnten Sie das im Verkaufsgespräch einsetzen?

8) Gespräch beschleunigen

Ich kann durch Fragen ein Gespräch beschleunigen. Indem ich die Fragen gezielt stelle, bekomme ich heraus, was der Kunde will, welche Meinung er wozu hat, kann seine Meinung beeinflussen, seine Denkkapazität binden u.s.w. und werde effizienter im Verkaufsgespräch. Ich vermeide Missverständnisse, schaffe Vertrauen und Sympathie, überzeuge und komme schneller zum Abschluss.

9) Zeit für Reaktionen gewinnen

Und sollten Sie einmal auf eine Frage nicht sofort eine Antwort wissen, verschaffen Sie sich doch ein bisschen Zeit zum Überlegen, indem Sie den Kunden fragen: Wie meinen Sie das genau? Was genau möchten Sie dazu noch wissen? Seine Erklärung wird dann i.d.R. sehr ausführlich ausfallen, und das verschafft Ihnen Zeit, über eine überzeugende Antwort nachzudenken. Und nebenbei gibt Ihnen der Kunde oft selbst ein gutes Argument an die Hand.

10) Entscheidungshilfe geben

Zusammenfassend ist also zu sagen, dass die richtigen Fragen des Verkaufsberaters dem Kunden helfen, Entscheidungen zu treffen.

Zur Verbesserung der **zielgerichteten Gesprächsführung** wird empfohlen, in regelmäßigen Abständen die entsprechenden Aufgaben zu üben.

Umformulierungsübung „Öffnende Fragen“

Schließende Frage	Öffnende Frage
Kann ich Ihnen helfen?	
Sind Sie durch Zufall auf uns gekommen?	
Haben Sie konkrete Vorstellungen über Ihre Ziele?	
Gibt es eine Höchstsumme, die nicht überschritten werden darf?	
Darf ich Ihnen unsere Produkte vorstellen?	
Haben Sie sich schon für ein Produkt entschieden?	
Möchten Sie etwas in unserem Angebot ändern?	
Gefällt Ihnen unser Angebot?	
Möchten Sie noch einmal über unser Angebot nachdenken?	
Sollen wir liefern?	

Zur Verbesserung der **zielgerichteten Gesprächsführung** wird empfohlen, in regelmäßigen Abständen die entsprechenden Aufgaben zu üben.

Formulierungsübung „Öffnende Fragen“

Bitte definieren Sie 12 Unterziele, die Sie in Ihrem Verkaufsgespräch erreichen möchten. Anschließend formulieren Sie für jedes Unterziel die steuernde öffnende Frage.

Ziel der Frage	Öffnende Frage

Zur Verbesserung der **zielgerichteten Gesprächsführung** wird empfohlen, in regelmäßigen Abständen die entsprechenden Aufgaben zu üben.

Umformulierungsübung „Alternativ-Fragen“

Bitte formulieren Sie die folgenden Fragen in steuernde Alternativ-Frage um, und ergänzen Sie ggfs. weitere Fragen aus ihrem Alltag.

Ziel der Frage	Alternativfrage
Interessieren Sie sich für unser Unternehmen?	
Darf ich Ihnen zuerst unsere Firmenpräsentation zeigen?	
Haben Sie schon ein Produkt gefunden, welches Sie kaufen möchten?	
Soll ich die Belieferung für Sie planen?	
Ist Ihnen die Zeitplanung so recht?	
Sollen wir den Vertrag direkt vorbereiten?	
Möchten Sie die erste Rechnung jetzt bezahlen?	
Kennen Sie jemanden, den wir kontaktieren sollen, um uns vorzustellen?	
Möchten Sie mich in meinem Büro besuchen?	

Zur Verbesserung der **zielgerichteten Gesprächsführung** wird empfohlen, in regelmäßigen Abständen die entsprechenden Aufgaben zu üben.

Formulierungsübung „Alternativ-Fragen“

Bitte definieren Sie 12 Unterziele, die Sie in Ihrem Verkaufsgespräch erreichen möchten. Anschließend formulieren Sie für jedes Unterziel die steuernde Alternativ-Frage.

Ziel der Frage	Alternativfrage

Zur Verbesserung der **strukturierten Vorbereitung** von Präsentationen und **Steuerung interaktiver Prozesse** wird folgende Übung empfohlen:

Interaktions-Übung

Bitte formulieren Sie für die im folgenden aufgeführten Präsentations-Sequenzen jeweils eine mögliche und den Prozess lenkende Frage.

Präsentations-Sequenz	Frage-Formulierung
Best Case	
Problembeschreibung	
Ziel- und Aufgabenbeschreibung	
Lösungsbeschreibung	
Umsetzung / Durchführung	
Auswirkung	
Kontrolle	

Zur Verbesserung der **strukturierten Vorbereitung** und **zielgerichteten Gesprächsführung** empfehlen wir die folgende Übung:

Frage-Führungs-Übung

Fragetechnik ist das machtvollste Instrument, um die Gedanken von Gesprächspartnern in bestimmte Richtungen zu lenken. Bitte bereiten Sie mit Hilfe dieses Blattes ein 2-minütiges Interview vor, das Sie in absehbarer Zeit mit einem Gesprächspartner führen werden. Dabei ist es wichtig, dass Sie zunächst einen Begriff wählen, den Sie nach ungefähr zwei Minuten von Ihrem Interviewpartner hören wollen. Nicht vorher!! Und schließlich formulieren Sie dazu einige öffnende Fragen, die Ihnen helfen, nach genau zwei Minuten den gewünschten Begriff vom Interviewpartner gesagt zu bekommen.

Das wollen Sie von Ihrem Interview-Partner nach zwei Minuten hören:
(Tragen Sie hier bitte Ihren Begriff ein!)

Und mit folgenden öffnenden Fragen werden Sie Ihren Interview-Partner dorthin lenken:



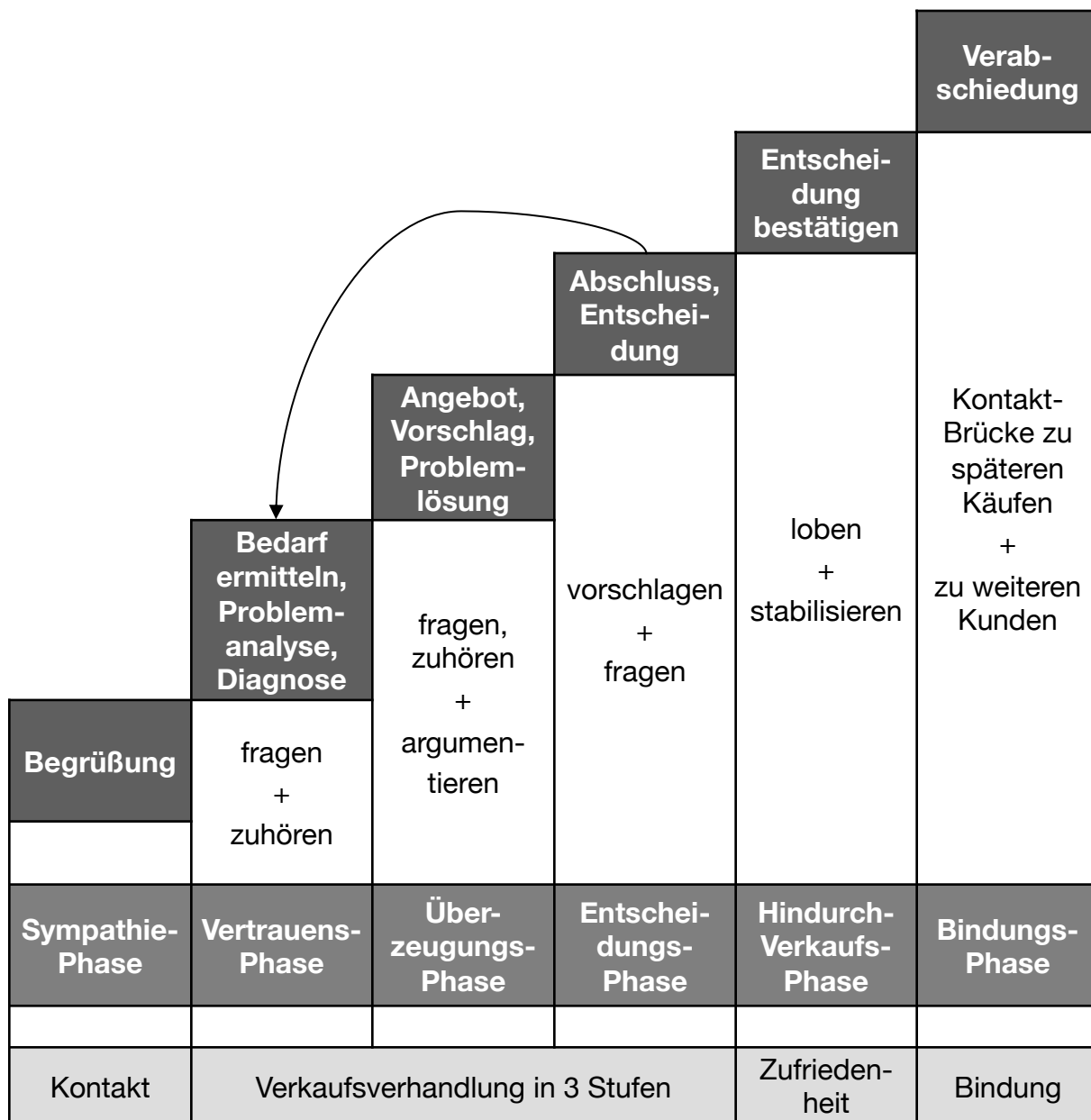
Coachingmaterial
Strukturiertheit

Intellektus

Diese Person wirkt so, als hätte sie die Kompetenz Dinge sinnlogisch in ihrer richtigen Reihenfolge zu gliedern und in der Folge auch abzuarbeiten. Man erkennt sie daran, dass sie z.B. in Präsentationen zu Beginn immer eine Agenda zeigen und auf diese im weiteren Verlauf auch immer wieder zurück kommen.

Gesprächsplanung / Gesprächsablauf

CREATING MORE AUTHENTIC SMILES



Zur **strukturierten Vorbereitung einer Rede oder Präsentation** wird empfohlen, eine der Varianten Problemlösungsaufbau, Standpunktaufbau, Pro- und Contra-Aufbau oder Entscheidungsaufbau zu wählen und gemäß der jeweiligen Hinweise einen Vortrag zu strukturieren. Nach ca. 8 Wochen sollten alle Varianten einmal geübt worden sein.

Problemlösungsaufbau

CREATING MORE AUTHENTIC SMILES

Finale

Zum guten Schluss kommt eine Schussfolgerung, eine Handlungsaufforderung oder der Ausblick auf die nächsten Schritte.

Begründung

Was behauptet und als gute Lösung dargestellt wird, sollte auch begründet und oder bewiesen werden.

Lösung

In möglichst klarer Form sollte skizziert werde, was die zuvor geschilderten Probleme konkret wie bis wann lösen hilft

Ausgangslage

Wie ist die Situation heute?
Wo genau liegen welche Schwierigkeiten?
Warum ist es so wichtig, sie zu lösen?

Zur **strukturierten Vorbereitung einer Rede oder Präsentation** wird empfohlen, eine der Varianten Problemlösungsaufbau, Standpunktaufbau, Pro- und Contra-Aufbau oder Entscheidungsaufbau zu wählen und gemäß der jeweiligen Hinweise einen Vortrag zu strukturieren. Nach ca. 8 Wochen sollten alle Varianten einmal geübt worden sein.

Standpunktaufbau

CREATING MORE AUTHENTIC SMILES

Nutzen

Was haben die Zuhörer davon, wenn Sie sich meinem Standpunkt anschließen, und was sollten Sie deshalb jetzt tun?

Beispiele

Zur Untermauerung meines Standpunktes lassen sich folgende Beispiele heranziehen, die die Richtigkeit meiner Annahme belegen.

Begründung

Womit begründe ich meine Meinung, wie kann ich Ihre Richtigkeit beweisen?

Standpunkt

Welche Auffassung, Ansicht, Meinung vertrete ich?

Zur **strukturierten Vorbereitung einer Rede oder Präsentation** wird empfohlen, eine der Varianten Problemlösungsaufbau, Standpunktaufbau, Pro- und Contra-Aufbau oder Entscheidungsaufbau zu wählen und gemäß der jeweiligen Hinweise einen Vortrag zu strukturieren. Nach ca. 8 Wochen sollten alle Varianten einmal geübt worden sein.

Pro- und Contra-Aufbau

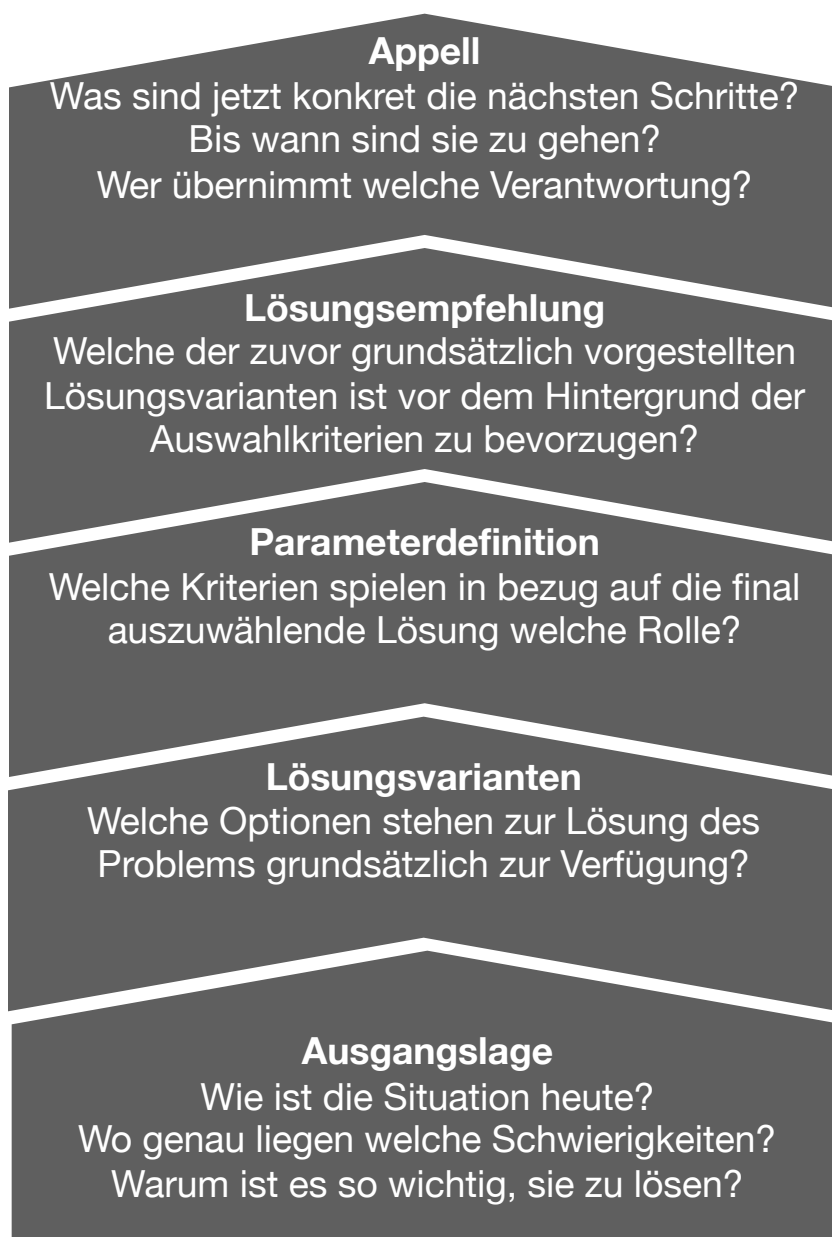
CREATING MORE AUTHENTIC SMILES



Zur **strukturierten Vorbereitung einer Rede oder Präsentation** wird empfohlen, eine der Varianten Problemlösungsaufbau, Standpunktaufbau, Pro- und Contra-Aufbau oder Entscheidungsaufbau zu wählen und gemäß der jeweiligen Hinweise einen Vortrag zu strukturieren. Nach ca. 8 Wochen sollten alle Varianten einmal geübt worden sein.

Entscheidungsaufbau

CREATING MORE AUTHENTIC SMILES



Struktur-Erkennung

Bitte entscheiden Sie, in welchem der gezeigten Videos welcher Rede-Aufbau verwendet wurde. Tragen Sie dazu die entsprechenden „Formate“ in der rechten Spalte jeweils hinter dem jeweiligen Pictogramm ein.



Struktur-Erkennung

Bitte entscheiden Sie, in welchem der gezeigten Videos welcher Rede-Aufbau verwendet wurde. Tragen Sie dazu die entsprechenden „Formate“ in der rechten Spalte jeweils hinter dem jeweiligen Pictogramm ein.



**Standpunkt-
Aufbau**



**Problemlösungs-
Aufbau**



**Pro- und Contra-
Aufbau**



**Entscheidungs-
Aufbau**

Phasen des Gesprächsablaufs

1. Kontaktaufnahme, Begrüßung, Stimmungsermittlung, evtl. Bedarfs-Weckung

1. Ohne Ziel kein Erfolg. Setzen Sie sich Gesprächsziele!
2. Persönlichen Kontakt fördern. Sprechen Sie über Hobby, Wetter, Sport, Kinder, Tiere!
3. 50% der Verkaufskunst ist Zuhören! Erwecken Sie Sympathie durch Zuhören!
4. Wer fragt, führt. Lenken Sie Gedanken durch öffnende Fragen.

2. Bedarfsermittlung, Wünsche, Vorstellungen, Bedarfsfeststellung

5. Positive Gedanken wecken. Halten Sie Ihr Ziel im Auge.
6. Erst Zuhören, dann argumentieren. Lassen Sie Ihre Argumente vom Kunden nennen.

3. Angebotsermittlung individuellen Nutzen darstellen, Identifikation, Faszination, Projektion

7. Kein Argument ohne Beweis. Geben Sie Zahlen-Beispiele.
8. Einwände zeigen Interesse. Verkleinern Sie die Einwände.
9. Kunden kaufen Nutzen. Nennen Sie individuellen Nutzen deutlich.
10. Acht Kaufsignale helfen verkaufen. Beim Kaufsignal: Abschluss versuchen.
11. Kein Zugeständnis ohne Entgegenkommen des Kunden. Halten Sie Vorschläge bereit.

4. Abschluss-versicherung 1-3

12. Verkaufen heißt: Entscheiden helfen. Lassen Sie den Kunden nicht alleine entscheiden.
13. Entscheidungshilfen durch Alternativfragen. Reservieren Sie ein starkes Argument.

5. Verabschiedung Kontaktbrücke zu weiteren Kunden und zusätzlichen Käufen

14. Persönliche Kontakte nutzen. Geben Sie Entscheidungsbestätigung.
15. Mund-zu-Mund-Werbung ist die Beste! Helfen Sie dem Kunden beim Hindurchverkaufen.

Zur Verbesserung der **strukturierten Vorbereitung von Präsentationen und Gesprächen** sowie zur Einstellung auf die zu erwartenden Teilnehmer wird empfohlen, sich grundsätzlich mit folgenden Aspekten zu befassen:

Zielgruppe, Teilnehmer, Entscheider

Wie viele Teilnehmer im Minimalfall:	
Wie viele Teilnehmer im Maximalfall:	

Vor- und Nachnamen der Minimal-Teilnehmer:	
Vor- und Nachnamen der Maximal-Teilnehmer:	

Positionen / Funktionen der Teilnehmer:	
Zugehörigkeit zum Unternehmen / bisherige Positionen:	

Informelle Entscheider / Meinungsbildner:	
Besondere Verdienste einzelner Teilnehmer:	

Zur Verbesserung der **strukturierten Vorbereitung von Präsentationen und Gesprächen** sowie zur Einstellung auf die zu erwartenden Teilnehmer wird empfohlen, sich grundsätzlich mit folgenden Aspekten zu befassen:

Probleme, Ziele, Aufgaben der Teilnehmer

Marktbedeutung, Position
besondere Erfolge und
Zielgruppen des
Unternehmens:



Problemfelder, größte
Misserfolge, wichtigste
Wettbewerber:



Primär- und Sekundärziele
des Unternehmens sowie
daraus abzuleitende
Aufgabenstellungen:



Primär- und Sekundärziele
der teilnehmenden Personen:



Zur Verbesserung der **strukturierten Vorbereitung von Präsentationen und Gesprächen** sowie zur Einstellung auf die zu erwartenden Teilnehmer wird empfohlen, sich grundsätzlich mit folgenden Aspekten zu befassen:

Wettbewerbs-Situation

Meine/unsere externen		
Wettbewerber	Besondere Merkmale	Unterscheidung

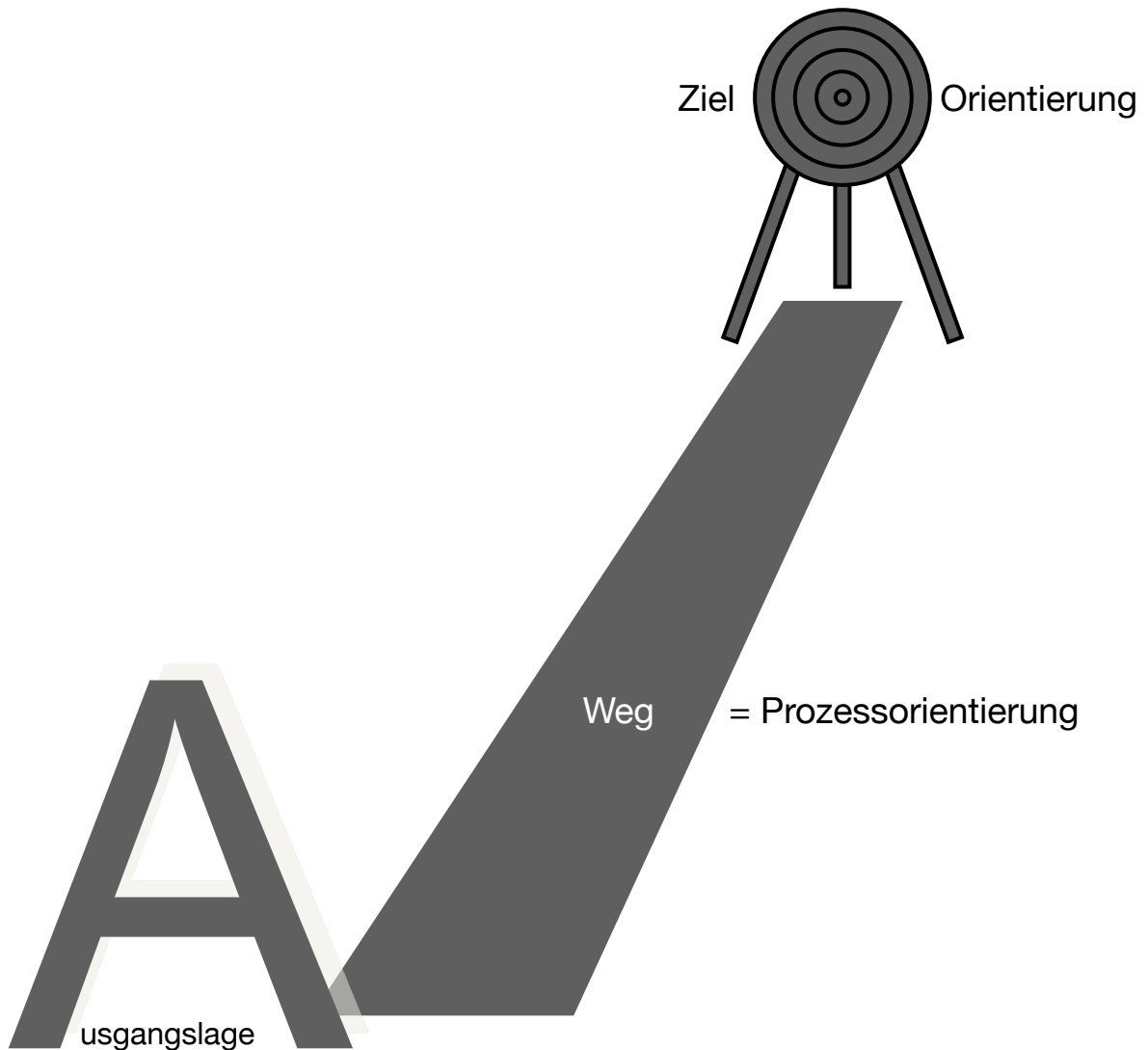
Hausintern stehe/n ich/wir im Wettbewerb zu		
Teilnehmer	Ziele	Integrationsansätze

Zur Verbesserung der **strukturierten Vorbereitung von Präsentationen und Gesprächen** sowie zur Einstellung auf die zu erwartenden Teilnehmer wird empfohlen, sich grundsätzlich mit folgenden Aspekten zu befassen:

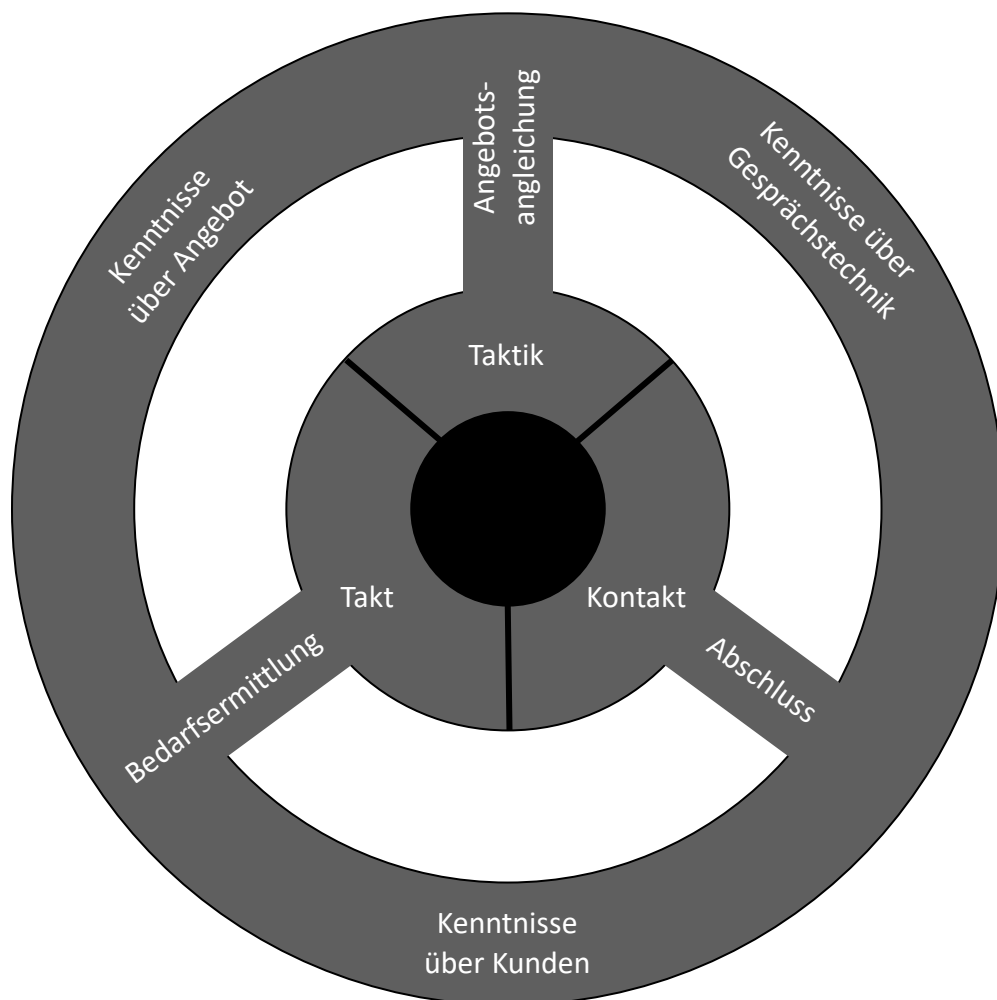
Location, Rahmen, Raum

Luft- und Lichtverhältnisse:	
Bestuhlungsmöglichkeiten:	
Vorhandenes Equipment:	
Kompatibilität mit eigenem Equipment:	
Vorhandenes Material:	
Selbst mitzubringendes Material:	
Nachbarraum-Situation:	
Vorfeldcheck möglich?	
Präparieren möglich?	
Getroffene Vereinbarungen:	
To-Do's:	

Zielorientierung und Prozessorientierung



Lenkrad des Erfolgs



Das Lenkrad des Kaufberaters besteht aus Kenntnis über Kunden, Ware und Gesprächstechnik.

Die Speichen des Lenkrades sind Bedarfsermittlung, Angebotsangleichung und Abschluss.

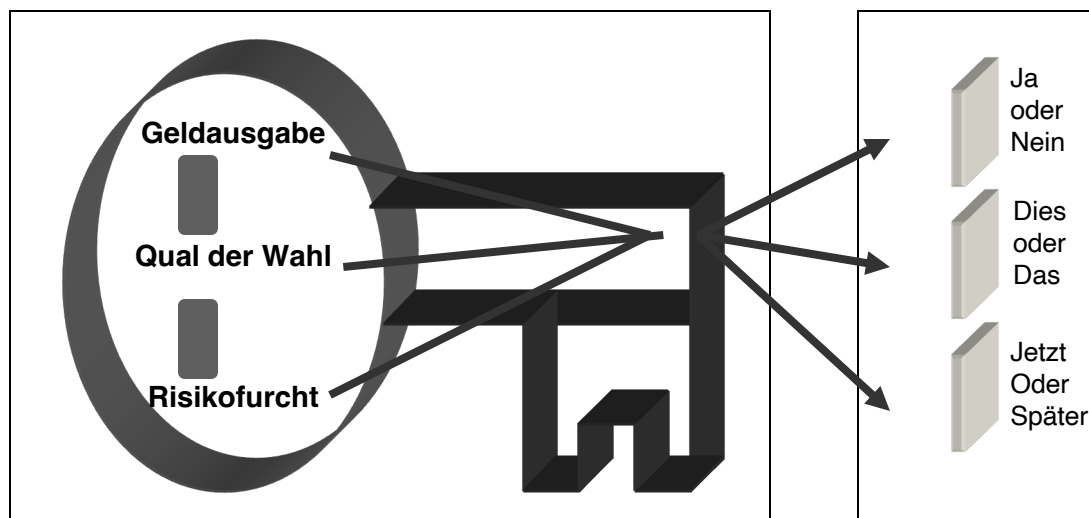
Die Lenksäule überträgt die Lenkkraft mit Kontakt, Takt und Taktik.

Wenn ein Stück fehlt, kann man nicht steuern!

Schlüsselkonflikte

Schlüsselkonflikte in der Ausgangslage

Stufenkonflikte



Merksatz:

Die Kenntnis der Schlüsselkonflikte ermöglicht die Lösung der Stufenkonflikte.

Schlüsselkonflikte und Stufenkonflikte sind bei allen Kunden gleich.

Schlüsselkonflikte sind ständig nebeneinander und gleichzeitig vorhanden.

Stufenkonflikte treten nacheinander auf und sind daher auch nur nacheinander lösbar.

Drehbuch

Inhaltlicher Ablauf

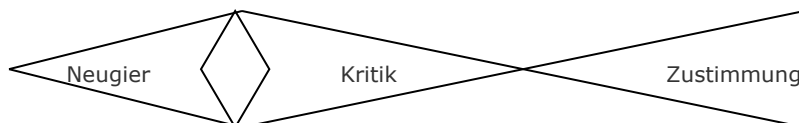
Problem- beschrei- bung	Ziel-/ Aufgaben- beschrei- bung	Lösungs- beschrei- bung	Begrün- dung	Um- setzung	Durch- führung	Aus- wirkung	Kon- trolle
-------------------------------	--	-------------------------------	-----------------	----------------	-------------------	-----------------	----------------

Identifikation

Projektion

Faszination

Das 3-
Phasen
Modell



— X — X — X — X — X — X — X — X

Interaktions-Abschnitte mit x = Korrekturmöglichkeit
Minuten ca.

2	2	4	4	8	5	3	2
	3	3	5	3	5	3	3

60 min

Zur Verbesserung der **strukturierten Vorbereitung** von Präsentationen und **Steuerung interaktiver Prozesse** wird folgende Übung empfohlen:

Präsentationsziele und Teilziele

Welche Etappen enthält meine Präsentation / Gespräch:	Zielführende Fragen mit lenkender Qualität
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	

Lösung / Beispiel

Zur Verbesserung der **strukturierten Vorbereitung** von Gesprächen/Präsentationen und **Steuerung interaktiver Prozesse** wird folgende Übung empfohlen:

Interaktions-Übung

Bitte formulieren Sie nach den im folgenden aufgeführten Gesprächs-/Präsentationssequenzen jeweils eine mögliche und den Dialog im Sinne Ihrer Ziele lenkende Interaktion.

Gesprächs-/Präsentationssequenz	Formulierung der Interaktion
Problembeschreibung	Wer kennt diese Situation? Welches Problem stellt für Sie die attraktivste Herausforderung dar? Auf welches Thema sollen wir als erstes eingehen? Womit sollen wir uns als erstes beschäftigen?
Ziel/ Aufgabenbeschreibung	Was gefällt Ihnen an diesen Zielen? Mit welchen Zielen können Sie sich besonders identifizieren?
Lösungsbeschreibung	Was denken Sie, wie sich ein Mensch in dieser Situation fühlt? Was hieran deckt sich besonders mit Ihren Vorstellungen? Was wird passieren, wenn wir diesen Weg gehen?
Begründung	Welche Fragen kann ich Ihnen dazu beantworten?
Umsetzung	Wie werden Ihre Mitarbeiter das empfinden? Wie können wir Ihre Mitarbeiter in diesen Prozess einbinden, so dass sie ihn mittragen? Wie empfinden Sie das? Welcher Teil der Umsetzung wird sie am weitesten bringen?
Durchführung	Wen sollen wir einbinden? Wen sollen wir damit betrauen?
Auswirkung	Welcher Situation werden wir uns dann gegenüber sehen? Was wird das bewirken? Wie können sie davon profitieren?
Kontrolle	Welche Kontrollen/Reports benötigen Sie wann? Welche technischen Instrumentarien benötigen wir noch zur Kontrolle?



Coachingmaterial
Sachlichkeit

Intellektus

Diese Person wirkt so, als wäre sie primär an der Sache selbst interessiert und als ob sie die Fähigkeit hat, Diskussion auf die sachliche Ebene zurück zu bringen. Man erkennt sie u.a. daran, dass sie in hitziger werdenden Diskussionen gerne so Fragen stellt wie: „Worum geht es genau?“ „Wie kommen wir jetzt zum Thema zurück?“

Dialog-Analyse Blatt 1

Bitte diskutieren Sie mit Ihrem Team und entscheiden Sie gemeinsam, was der Versicherungs-Mitarbeiter im zweiten Dialog Ihrer Meinung nach alles besser gemacht hat, als beim ersten Durchgang. Kreuzen Sie dazu einfach die Ihrer Meinung nach richtige Antwortoption an. **(mehrere Optionen sind möglich)**

Gesprächsverlauf original

1. Wie immer. Im Grunde
Haben Sie nie Zeit für mich. Ich
wollte Sie doch nur mal kurz
ansprechen auf die...

Gesprächsverlauf optimiert

Nein, ich habe eine Menge
Themen. Aber für heute stimmt
das mit den Überleitungen schon.

Was war im zweiten Durchgang besser?

2. Sie haben immer etwas anderes zu
tun, wenn ich mit Ihnen über dieses
Thema sprechen möchte. Leider
sind wir aber auf Sie und Ihre
Überleitungen angewiesen.

Ich bedauere es sehr, dass ich
offensichtlich bei Ihnen den
Eindruck erweckt habe, dass es
mir nur um die Interessen der...

Was war im zweiten Durchgang besser?

- | | |
|---|--|
| A | Er hat alle ‚Schuld‘ auf sich genommen. |
| B | Er hat auf jede Art von Vorwurf verzichtet. |
| C | Er hat ihr das Signal gegeben, dass ihm an einer guten
Zusammenarbeit sehr gelegen ist. |
| D | Er hat auch hier auf Verallgemeinerungen verzichtet. |

Dialog-Analyse **Blatt 2**

Bitte diskutieren Sie mit Ihrem Team und entscheiden Sie gemeinsam, was der Versicherungs-Mitarbeiter im zweiten Dialog Ihrer Meinung nach alles besser gemacht hat, als beim ersten Durchgang. Kreuzen Sie dazu einfach die Ihrer Meinung nach richtige Antwortoption an. **(mehrere Optionen sind möglich)**

Gesprächsverlauf original

3. Was wollen Sie denn damit sagen?
Also das muss ich mir doch jetzt
wirklich nicht bieten lassen.

Gesprächsverlauf optimiert

Das stimmt. Der Versicherungs-
verkäufer bin ich. Wenn wir beide
uns die Bälle zuspielen, dann
werden wir beide auch die
Menschen in Ihrer Region...

Was war im zweiten Durchgang besser?

- | | |
|----------|---|
| A | Er ist auf ihre kleinen Provokationen gar nicht weiter eingegangen. |
| B | Er ist trotz der eventuell als Diskriminierung gedachten Äußerung entspannt geblieben. |
| C | Er hat dem Hinweis auf den Versicherungsverkäufer als sachlich richtig zugestimmt. |
| D | Er hat sie einfach eiskalt abblitzen lassen. |

Sie haben richtig entschieden, wenn Sie die folgenden Optionen ausgewählt haben:

1.

2.

3.

Emotional empfundene Aussagen versachlichen.

Notieren Sie zunächst in Ihrem Team bitte vier unsachliche Aussagen, die Ihrer Meinung nach emotionalen Zündstoff enthalten. Versuchen Sie anschließend gemeinsam die sachliche Dimension der Aussage zu identifizieren und formulieren Sie eine auf die Sache bezogene Antwort.

Emotionale Aussage Sachliche Dimension versachlichte Reaktion

1.

2.

3.

4.

Zur Erweiterung des persönlichen Repertoires in puncto **Einwandbehandlung** wird empfohlen, die nachfolgenden Tipps von Zeit zu Zeit zu lesen und sie dadurch zunehmend zu verinnerlichen und häufiger anwenden zu können:

1. Advocatus Diaboli

Setzen Sie sich in Ihren Präsentations-Probelauf einen Advocatus Diaboli. Aufgabe dieser Person ist es, Sie mit möglichst vielen Einwänden und kritischen Fragen zu konfrontieren. Auf diesem Weg werden Sie mit eventuellen sinnlogischen Brüchen und argumentativen Schwachstellen Ihrer Präsentation konfrontiert. Und Sie können das nachfolgend beschriebene Procedere üben.

2. Das Phänomen der drei Fs

In jeder Gruppe, in der außer den präsentierenden Personen mindestens drei Teilnehmer anwesend sind, werden Sie die Erscheinung der **drei Fs** antreffen. Sie werden mindestens einen **F**reund, einen **F**eind und ein **F**ähnchen im Winde haben. Stellen Sie sich möglichst nie gegen den Feind und verbrüdern Sie sich nicht mit dem Freund. Die hohe Kunst ist es, den Freund zur Behandlung des Feindes einzusetzen und damit die Fähnchen im Winde auf die eigene Seite zu bringen.

3. Umgang mit Einwänden

Erfragen Sie die Absicht hinter dem Einwand.

Hinter jeder Aussage steht eine Absicht. Wenn Sie diese hinterfragen, gewinnen Sie Zeit. Und nicht selten liefert Ihnen der Einwandgeber bei seinen Erläuterungen Vorlagen für Ihre eigene Argumentation.

Stimmen Sie einfach zu.

Für jede Sicht gibt es gute Gründe. Akzeptieren Sie die Sicht des Anderen und bitten Sie ihn, auch Ihnen das Recht Ihrer Sichtweise zuzustehen.

Zur Erweiterung des persönlichen Repertoires in puncto **Einwandbehandlung** wird empfohlen, die nachfolgenden Tipps von Zeit zu Zeit zu lesen und sie dadurch zunehmend zu verinnerlichen und häufiger anwenden zu können:

3. Umgang mit Einwänden (Fortsetzung)

Nutzen Sie die **drei Fs**

Geben Sie dem Einwandgeber zunächst etwa wie folgt Recht: „Sie haben sicher einen guten Grund dafür, dass Sie dies so sehen, wie Sie es sehen“. Dem wird er zustimmen. Dann holen Sie sich sein Ja ab, denn er hat seinen Einwand vermutlich mit den Worten „Ja, aber“ eingeleitet. Zum Beispiel mit den Worten: „Sie haben ja eben Ja, aber gesagt. Das bedeutet, einem Teil meiner Ausführungen stimmen Sie zu. Gestatten Sie mir zunächst die Frage in welchen Punkten stimmen wir denn schon überein?“ Dieses Vorgehen wird ihn überraschen. Aber er wird dennoch ausführen, in welchen Punkten er bereits Konsens mit Ihnen hat.

Nutzen Sie diese Gelegenheit, sich an die **drei Fs** zu erinnern. Wiederholen Sie jetzt noch einmal seinen Einwand und fragen Sie dann in die Gruppe: „Wer kann sich denn hier eher unserer Sicht der Dinge anschließen?“ Damit verschaffen Sie sich zumindest die Chance, das sich jetzt Ihr Freund zu Wort meldet und gegen den Feind argumentiert. Diese Diskussion lassen Sie einige Augenblicke laufen. Es werden sich weitere Feinde und Freunde einschalten. Dann steigen Sie wieder ein, fassen die wesentlichen Aspekte der Diskussion zusammen - tendenziell zu Ihren Gunsten - und erhöhen Ihre Chancen, dass sich die Fähnchen im Winde dieser Tendenz anschließen. Abschließend müssen Sie aber dem Einwandgeber noch einmal signalisieren, dass es selbstverständlich sein gutes Recht bleibt, diesen Teilaspekt anders zu sehen.

Es gibt lediglich eine Situation, in der diese Vorgehensweise nicht funktioniert: Wenn der Einwandgeber der informelle oder hierarchische Chef der Teilnehmer ist und patriarchalisch führt.

In diesem Fall bleiben Ihnen immer noch die Möglichkeiten des Zustimmens und des Absicht-Hinterfragens.

Zur Erweiterung des persönlichen Repertoires in puncto **Einwandbehandlung** empfehlen wir die folgende Übung:

Einwand-Behandlung

Einwand	Behandlung

Zur Erweiterung des **persönlichen Argumentationsrepertoires** wird empfohlen, sich im Vorfeld von Gesprächen oder Präsentationen Argumentationsketten gemäß nachstehendem Aufbau zu überlegen

Argumentationslogik

Argument oder Behauptung

Beweis oder Beispiel

Nutzen / das bedeutet für Sie

Zur Verbesserung der **Sachlichkeit** in Gesprächen und Präsentationen wird empfohlen, sich mit der Unterscheidung von Ich- und Sie-Botschaften zu befassen und zukünftige Gespräche und Präsentationen häufiger gemäß der damit verbundenen Empfehlungen vorzubereiten.

Bedeutung von Sie-Botschaften

Sie, Man, Wir-Botschaften sind Aussagen, hinter denen zwar Gefühle stehen, die aber verbal nicht oder nur indirekt in Form von Sie, Man, Wir und ähnlichen Formulierungen zum Ausdruck kommen.

Mit dem Gebrauch von Sie-Botschaften laufen wir Gefahr, unsere Beziehungen zu anderen Menschen zu beeinträchtigen. Das hat u.a. folgende Gründe:

- sie können Schuldgefühle verursachen
- sie werden oft als Tadel, Herabsetzung, Kritik, Ablehnung empfunden
- sie können den Eindruck erwecken, dass Sie den anderen missachtet
- sie provozieren häufig reaktive Verhaltensweisen und Vergeltungsmaßnahmen
- sie können der Selbstachtung des Empfängers Abbruch tun
- anstelle von Bereitschaft für Veränderungen können sie Widerstand gegen diese hervorrufen
- sie können den anderen verletzen und später Groll in ihm hervorrufen
- sie werden häufig als Bestrafung empfunden

Abgesehen davon, dass Sie-Botschaften Ihren Beziehungen abträglich sind, leisten sie nicht, was sie sollen: Nämlich den Anderen dazu zu bringen, sich Ihren Überlegungen anzuschließen und mit Ihnen zu teilen, was Sie ihm mitteilen.

Zur Verbesserung der **Sachlichkeit** in Gesprächen und Präsentationen wird empfohlen, sich mit der Unterscheidung von Ich- und Sie-Botschaften zu befassen und zukünftige Gespräche und Präsentationen häufiger gemäß der damit verbundenen Empfehlungen vorzubereiten.

Bedeutung von Ich-Botschaften

Ich-Botschaften sind Aussagen, die eigene Gefühle in direkter Form beschreiben, was äußerlich in der Verwendung von Ich- und ähnlichen Formulierungen zum Ausdruck kommt.

Eine vollständige Ich-Botschaft besteht aus drei Elementen

- kurze Beschreibung des Verhaltens, das Sie (nicht) akzeptieren
- Ihre ehrlichen Gefühle
- die greifbare und konkrete Wirkung des Verhaltens auf Sie (die Konsequenzen)

Ich-Botschaften sind wertvoll in personenorientierten und in Konflikt-Gesprächen. Also überall da, wo die Probleme und Schwierigkeiten im emotionalen Bereich liegen.

Die Anwendung von Ich-Botschaften findet ihre Grenzen da, wo Fronten verhärtet sind. In einem solchen Fall können Ich-Botschaften kaum gesendet bzw. akzeptiert werden. Ich-Botschaften können ferner vom Gesprächspartner als unangenehm und - falls praktiziert - als bedrohend und verletzend empfunden werden - allerdings nicht in so starkem Umfang wie bei den Sie-Botschaften.

Wahrnehmungs- und Interpretations-Übung

Bitte kreuzen Sie an, ob die folgenden Sätze ein negativer Einwand des Kunden (N), eine indifferente/unentschiedene Stellungnahme (I) oder ein positives Kaufsignal (P) sind.

	N	I	P
Ihr Produktangebot ist ja grundsätzlich gut. Aber die Lieferzeiten sind zu lang.			
Ich würde das Produkt ja gerne ausprobieren. Aber was machen wir, wenn es meinen Kunden nicht gefällt?			
Wenn ich Sie also richtig verstanden habe, sind in diesem Angebot alle Kosten enthalten?			
Ihre Preise für die einzelnen Produkte sind ja durchaus akzeptabel. Aber das Gesamtbudget ist zu hoch.			
Und Sie haben das Gefühl, daß diese Produkte mehr Umsatz kreieren als die bisherigen?			
Ich weiß ja nicht, wer bei Ihnen für das Layout Ihrer Broschüren verantwortlich ist. Aber ich würde den entlassen.			
Was soll ich denn mit neuen Produkten, wenn die alten es auch getan haben?			
Und Sie sagen, daß die Firma XYZ damit Ihren Umsatz um 19,6% erhöht hat?			

Gesprächsziele im Kontext der Verhaltenspräferenzen

Bitte ordnen Sie die folgenden Ziele jeweils durch einfaches Ankreuzen der entsprechenden Verhaltenspräferenz zu.

1/9

1/9	9/1	9/9
-----	-----	-----

Geschäftspartner soll sagen, was aus seiner Sicht im aktuellen Gespräch für beide zufriedenstellend war.

Lieferant soll motiviert werden, zum nächsten Termin seine Vertriebschefin mitzubringen.

Lieferant soll den Liefertermin im Gespräch zusagen.

Partner soll für die Zusammenarbeit gewonnen werden.

Gesprächspartner soll die Vereinbarungen des letzten Termins noch einmal rekapitulieren.

Lieferant soll die Nutzen für sich benennen, wenn er den Liefertermin im Gespräch jetzt zusagt.

Partner soll erkennen, was beide Seiten durch die Zusammenarbeit gewinnen werden.

Gesprächspartner soll sich an die positiven Aspekte der Vereinbarungen des letzten Termins erinnern.

Gesprächspartner soll in eine gute Stimmung versetzt werden.

Geschäftspartner soll die kritischen Aspekte der Zusammenarbeit nennen.

Lieferant soll verbindliche Zusagen bezüglich der Konditionen machen.

9/1

Einkaufsziele

Lieferant

CREATING MORE AUTHENTIC SMILES

Sender-, oder empfänger-orientiert?

Die Gedanken von Gesprächspartnern (=„Empfängern“) lassen sich leichter mit Hilfe von Fragen in die beabsichtigte Richtung lenken, wenn die Frage-Zielrichtung erkennen lässt, daß dem Fragenden (=„Sender“) im 9/9er Sinne auch an den Interessen des Gesprächspartners gelegen ist. Drei Beispiele dazu:

<i>senderorientiert</i>	<i>empfänger- (und sender-) orientiert</i>
Partner soll die bislang gelieferte Ware mit einigen exklusiven Features ausstatten.	Partner soll selbst Argumente dafür finden, warum es für sein Geschäft besser ist, die gelieferte Ware mit exklusiven Features auszustatten.
GP soll sich mit einem höheren WKZ an einer konkreten Aktion beteiligen.	GP soll erkennen, wie er durch einen höheren WKZ von einer konkreten Aktion profitiert.
Lieferant soll für die Zusammenarbeit gewonnen werden.	Lieferant soll die Nutzen einer Zusammenarbeit für sich benennen.

Sender-, oder empfänger-orientiert?

Die Gedanken von Gesprächspartnern (=„Empfängern“) lassen sich leichter mit Hilfe von Fragen in die beabsichtigte Richtung lenken, wenn die Frage-Zielrichtung erkennen lässt, daß dem Fragenden (=„Sender“) im auch an den Interessen des Gesprächs-Partners gelegen ist. Drei Beispiele dazu:

<i>Frage-Zielrichtung 9/1 senderorientiert</i>	<i>Frage-Zielrichtung 1/9 empfängerorientiert</i>	<i>Frage-Zielrichtung 9/9 empfänger- (und sender-) orientiert</i>
Partner soll die bislang gelieferte Ware mit einigen exklusiven Features ausstatten.	Partner soll sagen, was es ihm erleichtern würde, die bislang gelieferte Ware mit einigen exklusiven Features auszustatten.	Partner soll selbst Argumente dafür finden, warum es für beide Seiten besser ist, die gelieferte Ware mit exklusiven Features auszustatten.
GP soll sich mit einem höheren WKZ an einer konkreten Aktion beteiligen.	GP soll beschreiben, was es für ihn attraktiver machen würden sich mit einem höheren WKZ an einer konkreten Aktion zu beteiligen.	GP soll erkennen, wie er durch einen höheren WKZ von einer konkreten Aktion profitiert.
Lieferant soll für die Zusammen- arbeit gewonnen werden.	Lieferant soll mitteilen, was ihn zur Zusammen- veranlassen würde	Lieferant soll die Nutzen einer Zusammenarbeit für sich benennen.

Umformulierungsübung

Bitte formulieren Sie die folgenden senderorientierten Ziele in empfängerorientierte (1/9) oder empfänger- und senderorientierte (9/9) Ziele um:

<i>senderorientiert</i>	<i>empfänger- (und sender-) orientiert</i>
Preissenkung auf Artikel	
Werbekostenzuschuss	
Mehr Ausstattung am Artikel	
Optionsmengen bei dem Lieferanten	
GP soll sich meinem Ziel annähern	
Service des GP ist zu verbessern	
Kosten sollen reduziert werden	
Top-Qialität muß garantiert sein	
GP von der Marke Zalando überzeugen	
WKZ Zusage für Print und Online	
Zusage über Bonusstaffeln	
Zusage / Verbesserung der Rücknahmevereinbarung	
Die besten EK Preise bekommen	
Das Neueste als Erster vorgestellt zu bekommen	
Exklusivität des Angebotes für Zalando	
Lager beim Lieferanten	
Lieferzeiten verbessern	
5 Artikel im Direktversand	
Keine Mengenverpflichtung	
Zahlungsziel Verlängerungen	
Lagerkostenbeteiligung	

Antworttechnik mit der **zlöF**

(=zielführend-lenkende öfFnende Frage)

Um Gedanken eines Gesprächspartners in eine bestimmte und vor allem die beabsichtige Richtung (1/9 oder 9/9) lenken zu können, muß die gewünschte Antwort erstens konkret und zweitens ausformuliert sein. Sehen Sie dazu die folgenden Gegenüberstellungen.

CREATING MORE AUTHENTIC SMILES

Das von mir angestrebte Gesprächsziel in der „unscharfen“ Version

Das von mir angestrebte Gesprächsziel in der „scharf gestellten“ Variante

Begrüßung	→	Gute Stimmung erzeugen	GP soll in eine gute Stimmung versetzt werden und ich will gleichzeitig seine Erwartungen kennenlernen.
Interessen-/Angebots-Analyse	→	Angebot des Lieferanten erfahren	Ich will vom GP wissen, was er mir in dem bevorstehenden Gespräch anzubieten hat, was für uns beide von Nutzen ist.
Bedarf-/Ziel-vermittlung	→	Lieferzusage in Aussicht gestellt bekommen	Nachdem ich dem GP mitgeteilt habe, was wir von ihm benötigen will ich, daß er selbst die Nutzen benennt, wenn er uns das auch liefert.
Entscheidung/Vereinbarung	→	Liefer- und Konditionszusage bekommen	GP soll mir mitteilen, was es ihm jetzt leicht macht, uns die gewünschten Konditionen und Liefertermine verbindlich zuzusagen.
Entscheidung bestätigen	→	Rückmeldung zum Gespräch	Ich will von meinem GP wissen, womit er in diesem Gespräch besonders zufrieden gewesen ist.
Verabschiedung	→	Verbesserung der Zusammenarbeit	Ich will von meinem GP mitgeteilt bekommen, wie er die Zusammenarbeit mit unserem Haus zukünftig noch erfolgreicher zu gestalten beabsichtigt.

Antworttechnik mit der **zlöF**

(=zielführend-lenkende öffnende Frage)

Das von mir angestrebte konkrete Gesprächsziel

„Ich möchte von meinem Gesprächspartner hören,...“

„Und das erreiche ich mit der folgenden zlöF:“

Begrüßung



GP soll in eine gute Stimmung versetzt werden und ich will gleichzeitig seine Erwartungen kennenlernen

...welche Erwartungen in diesem Gespräch erfüllt werden sollen, damit er am Ende des Gesprächs zufrieden ist.

Welche Erwartungen sollten für Sie in diesem Gespräch erfüllt werden, damit Sie am Ende des Gesprächs zufrieden sind?

Interessen-/
Angebots-
-Analyse



Ich will vom GP wissen, was er mir in dem bevorstehenden Gespräch anzubieten hat, was für uns beide von Nutzen ist.

...was er mir in dem bevorstehenden Gespräch anzubieten hat, was für uns beide von Nutzen ist.

Was wollen und werden Sie mir heute anbieten, was für uns beide von Nutzen ist?

Bedarf-/Ziel-
vermittlung



Nachdem ich dem GP mitgeteilt habe, was wir von ihm benötigen will ich, daß er selbst die Nutzen benennt, wenn er uns das auch liefert.

...worin die besonderen Nutzen für sein Unternehmen liegen, wenn er uns die benötigte Ware liefert?

Worin sehen Sie die besonderen Nutzen für Ihr Unternehmen., wenn Sie uns die benötigte Ware liefern?

Entscheidung/
Vereinbarung



GP soll mir mitteilen, was es ihm jetzt leicht macht, uns die gewünschten Konditionen und Liefertermine verbindlich zuzusagen.

... was es ihm jetzt leicht macht, uns die gewünschten Konditionen und Liefertermine verbindlich zuzusagen.

Was macht es Ihnen jetzt leicht, uns die gewünschten Konditionen und Liefertermine verbindlich zuzusagen?

Entscheidung
bestätigen



Ich will von meinem GP wissen, womit er in diesem Gespräch besonders zufrieden gewesen ist.

... womit er in diesem Gespräch besonders zufrieden gewesen ist.

Womit sind Sie in diesem Gespräch besonders zufrieden gewesen?

Verab-
scheidung



Ich will von meinem GP mitgeteilt bekommen, wie er die Zusammenarbeit mit unserem Haus zukünftig noch erfolgreicher zu gestalten beabsichtigt.

...wie er die Zusammenarbeit mit unserem Haus zukünftig noch erfolgreicher zu gestalten beabsichtigt.

Wie beabsichtigen Sie die Zusammenarbeit mit unserem Haus zukünftig noch erfolgreicher zu gestalten?

Antworttechnik mit der **zlöF**

(=zielführend-lenkende öffnende Frage)

Das von mir angestrebte
konkrete Gesprächsziel

„Ich möchte von meinem
Gesprächspartner hören,...“

„Und das erreiche ich
mit der folgenden zlöF:“

CREATING MORE AUTHENTIC SMILES

Begrüßung



Interessen-/
Angebots
-Analyse



Bedarf-/Ziel-
vermittlung



Entscheidung/
Vereinbarung



Entscheidung
bestätigen



Verab-
scheidung



„Wer die Sprache des anderen spricht, wird
den anderen auch erfolgreicher ansprechen.“

Bitte sehen Sie anhand des folgenden Beispiels, wie Sie am Ende eines Gesprächs
ein konkretes 9/9-Frageziel jeweils einmal in alle vier Interaktionsmodi „übersetzen“.

Ziel Ihrer Frage ist es:

Der Gesprächspartner soll Ihnen mitteilen, womit er in diesem
Gespräch besonders zufrieden gewesen ist.

Sensus-zlöF

Welche Aspekte unseres Gespräches haben Ihnen
ein besonders gutes Gefühl vermittelt?

Corpus-zlöF

Was hat Sie während unseres Gespräches
in positivem Sinne am meisten bewegt?

Intellektus-zlöF

Womit sind Sie in den Nachbetrachtung
unseres Gespräches besonders einverstanden ?

Lingua-zlöF

Welche Inhalte unseres Gespräches
haben Sie am meisten angesprochen?

„Wer die Sprache des anderen spricht, wird
den anderen auch erfolgreicher ansprechen.“

Bitte formulieren Sie zum Abschluß dieses Seminars nun noch ein 9/9 Frageziel
und jeweils vier **zlöFs**, durch die Sie einen Gesprächspartner am Ende eines
Gesprächs in allen vier Interaktionsmodi jeweils einmal erreichen.

Ziel Ihrer Frage ist es:

Ihre Sensus-zlöF

Ihre Corpus-zlöF

Ihre Intellektus-zlöF

Ihre Lingua-zlöF

Führungsstil-Analyse

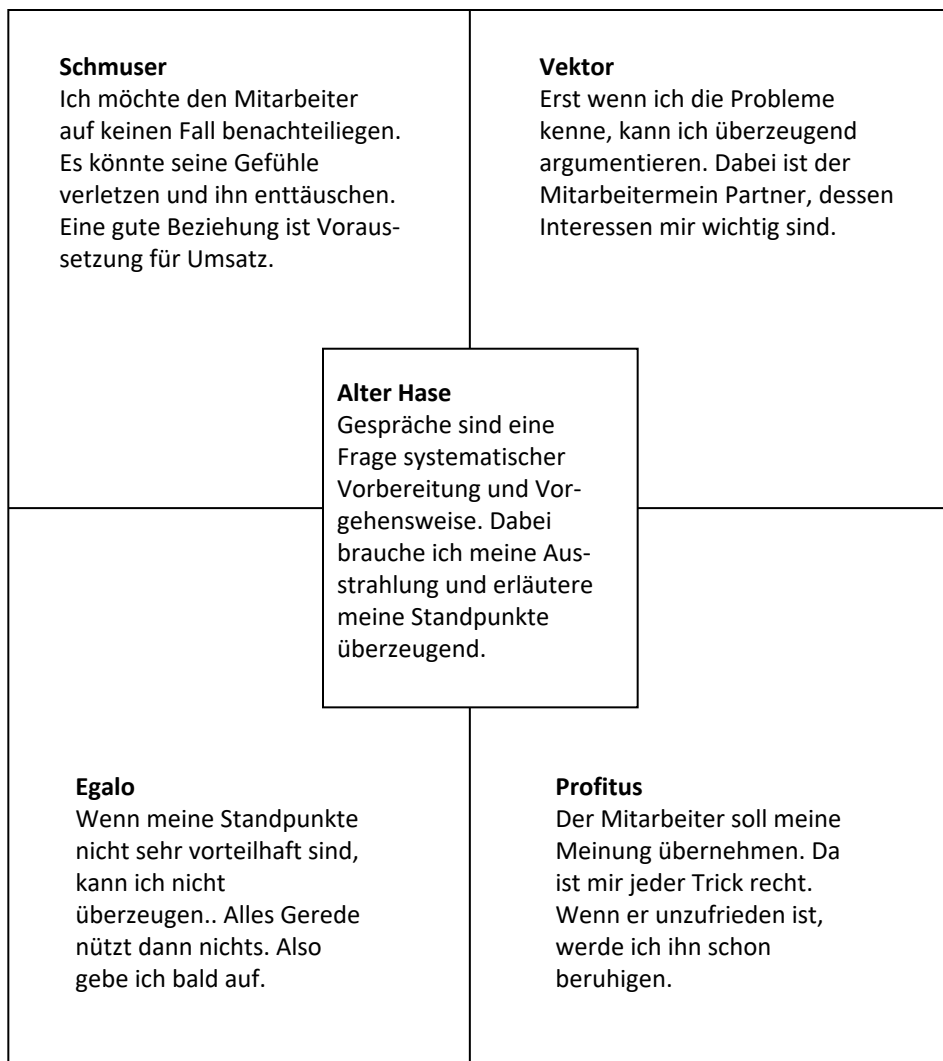
Nehmen Sie an, Sie selbst sollen beschrieben werden. Stufen Sie dazu die nachfolgenden Beschreibungen danach ein, wie gut Sie sich darin wiederfinden. Lesen Sie dazu bitte die folgenden fünf Abschnitte zunächst aufmerksam durch. Werten Sie dann den Abschnitt, der Sie am besten kennzeichnet mit einer „5“, die nächsttypische Beschreibung mit einer „4“ usw., bis Sie die Beschreibung, die Ihnen am wenigsten ent-spricht, mit einer „1“ kennzeichnen. Wenn Sie mit Ihrer Bewertung fertig sind, sollen die Zahlen 1-5 nur je einmal vergeben sein.

CREATING MORE AUTHENTIC SMILES

- ☐ **V.....** Ich finde gegenseitiges Einverständnis äußerst wichtig. Mich interessieren darum auch Meinungen und Ideen, die anders sind als meine eigenen. Auch wenn ich meinen Standpunkt behalte, gehe ich auf einleuchtende Argumente anderer Leute ein. Bei Konflikten behalte ich den Überblick und gehe der Sache auf den Grund, finde die Ursachen und rege eine einverständliche Lösung an.
- ☐ **E.....** Ich akzeptiere die Entscheidungen meiner Gesprächspartner. Ich schließe mich Meinungen, Verhalten und Vorstellungen anderer an und behalte meine Meinung lieber für mich. Bei Meinungsverschiedenheiten halte ich mich möglichst heraus. Ich rege mich selten auf und erhalte mir damit meine Arbeitskraft.
- ☐ **S.....** Gute persönliche Beziehungen sind für mich wichtig. Darum vertrete ich gerne die Meinung meiner Gesprächspartner, auch wenn ich sie nicht ganz gut finde. Damit ermutige ich andere in ihrer Entscheidung. Bei Konflikten will ich immer beruhigend wirken und versuche, die Bindung zu meinen Gesprächspartnern zu erhalten. Mein Verhalten zielt darauf ab, freundliche Beziehungen aufrecht zu erhalten. Ich helfe, wo ich kann.
- ☐ **P.....** Ich lege großen Wert auf klare Entscheidungen. Manchmal muß ich mich deutlich durchsetzen. Ich verteidige eben mein Vorschläge und Meinungen. Konflikte versuche ich zu unterdrücken oder schnell zu beseitigen und setze meinen Standpunkt durch, manchmal auch hart.
- ☐ **A.....** Ich suche nach brauchbaren Lösungen, gleich von welcher Seite sie kommen mögen. Oft ist ein Kompromiß das beste, um die Sache in Gang zu halten. Bei Konflikten bin ich fair, aber standhaft und suche nach einer gangbaren Lösung. Dabei richte ich mein Verhalten so ein, daß keine weiteren Störungen entstehen.

Führungsstil-Quintett

Mitarbeiter



Zielsetzung

CREATING MORE AUTHENTIC SMILES