



Verkaufstraining

Kommunikation und Selbstverständnis – Best of Sales

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Selbstverständnis der Verkäufer	2
1.2. Selbstsicher als Verkäufer	3
1.3. Selbstachtung als Grundlage für Selbstsicherheit	4
1.4. Soziale Kompetenz	5
1.5. Individualität	6
1.6. Persönliches Image	7
1.7. Macht und Verantwortung	8
1.8. Stärken und Begabungen	8
2. Kommunikation	10
2.1. Bewusst erleben	10
2.2. Rhetorik	12
2.3. Kommunikationsstörungen	13
2.4. Aktives Zuhören	15
2.5. Konstruktives Feedback	17
2.6. Metakommunikation	21
Literaturliste	23



1. Selbstverständnis als Verkäufer

Was sind nun wirklich die Qualitäten eines Top-Verkäufers? Neben der fachlichen und sozialen Kompetenz sind Durchsetzungs-vermögen, Ausdauer und ein empathischer Kommunikationsstil wesentlich. Je mehr wir in diesen Bereichen qualifiziert sind und umso ganzheitlicher wir agieren, desto umfassender können wir im Verkauf erfolgreich sein, also Umsatz generieren.

Unter der **fachlichen Kompetenz** ist natürlich Fachwissen gemeint. Methodisches Know How im Verkauf und das Bemühen auf dem neuesten Stand zu sein. Sich weiterzubilden und eine hohe Eigenmotivation zu diesem Thema zu entwickeln gehört genauso dazu wie die Fähigkeit, wertorientiert zu agieren und eine gute Selbstorganisation, mit Flexibilität im Denken und gute Rhetorik .

Soziale Kompetenz ist die Fähigkeit Beziehungen aufzubauen, initiativ zu sein und Gesprächsführungstechniken zu beherrschen. Ebenso gehört Kritikfähigkeit, Teamfähigkeit oder Wertschätzung dazu zu haben. Sehr stark damit verbunden ist die Empathie und ein Bewusstsein der eigenen Lernhistorie und deren Bedeutung.

Durchsetzungsfähig ist ein Verkäufer, wenn er eindeutig, klar und entschieden handelt. Ein Top Verkäufer handelt pro aktiv bei Konflikten, ist fähig, Distanz zu halten und sicher im Auftreten. Es bedarf einer selbstsicheren, kraftvollen Persönlichkeit, die aufrecht, offen, mutig und integer agiert – kombiniert mit einer positiven Ausstrahlung – das Herz muss dafür „brennen“.



1.1. Selbstsicher als Verkäufer

Ein „Ruhm“ in sich selbst gebündelt mit positiver Ausstrahlung ist der Ausdruck von innerer Harmonie und vermittelt Selbstsicherheit als Grundlage. Unsere eigene sowohl soziale als auch emotionale Kompetenz garantiert, dass Sie als Verkäufer Ihre Fähigkeiten kompetent vermitteln können. Die Basis für diese Kompetenz ist Wertschätzung und Respekt für die eigene Person und dadurch auch für die Personen, mit welchen Sie zu tun haben.

Wie ist nun ein kompetenter Verkäufer? Natürlich gibt es kein allgemeingültiges Rezept. Es geht darum, die jeweilige Situation aufgrund der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten gekonnt zu meistern und aktiv zu gestalten.

Verkäufer sind als Menschen sehr verschieden – die Gemeinsamkeiten, die es gibt, sind in erster Linie in ihrer sozialer Kompetenz zu finden. Ansonsten sind die Menschen sehr unterschiedlich und auch aufgrund dieser Unterschiedlichkeiten überzeugend. Die Gemeinsamkeiten sind auf bestimmte Grundsätze bezogen, welche als Werkzeuge eingesetzt werden. Talent, Begabung und Erfahrung erleichtert das Erlernen, aber Talent und Enthusiasmus allein genügen nicht, um optimale Leistungen zu erbringen. Wir benötigen Wissen und viel, viel Übung, welche allein durch Hausverstand nicht zu ersetzen ist.

Für eine gelungene Gesprächsführung zwischen Kunden und Verkäufer ist es essentiell, dass ich mich selbst gut kenne. Ich muss meinem Kunden Kompetenz und Sicherheit vermitteln und dafür benötige ich selbst Sicherheit. Diese Selbstsicherheit wird gestärkt durch ein klares Bewusstsein meines eigenen Wertesystems, meiner Bedürfnisse, meiner Fähigkeiten und Möglichkeiten.

In der Kommunikation mit Kunden ist es wichtig, immer kongruent und authentisch zu sein – also Integrität zu leben. Dazu gehört auch, die Bedürfnisse des Kunden wahrzunehmen, auf Impluse zu reagieren.

Empathie als Grundlage für Verkaufskompetenz

Jeder Mensch hat aufgrund der eigenen Erfahrungen einen eigenen



persönlichen Blickwinkel, sowie ein ganz persönliches Wissen. Genau das ist die Grundlage für die Informationsaufnahme und Einordnung. Unter ganz verschiedenen Begriffen können, aufgrund der eigenen Erfahrungen, ganz unterschiedliche Dinge verstanden werden. Wichtig ist, mit aktivem Zuhören und Empathie diese Unterschiede wertfrei sichtbar zu machen, also „mit den Augen des anderen“ zu sehen. Oft wird interpretiert oder wir projizieren unsere eigenen Gefühle in den anderen hinein. Nehmen Sie ihren Gesprächspartner ernst und fragen Sie aktiv nach, um wirklich zu verstehen. Wenn Sie das mit Wertschätzung und Respekt durchführen, werden Sie wesentlich effektiver.

2.2. Selbstachtung als Grundlage für Selbstsicherheit

Wenn wir uns zurückerinnern, war es für uns als Kind wichtig, „von Bedeutung“ zu sein und unser soziales Umfeld (Eltern..) vermittelte uns dies. Wenn wir das nicht hatten und glaubten nicht wichtig zu sein, war die Ausgangsposition für die Entwicklung unserer Selbstachtung eher schlecht. Jemand, der nie die eigene Bedeutung empfunden hat, hat leicht Schuldgefühle und tut sich recht schwer, Selbstachtung zu empfinden.

Über die Körpersprache erfährt schon das Baby – ohne Worte – seine „Wichtigkeit“ im Leben der Eltern, durch Berührungen, Emotionen, die es wie ein Seismograph mitempfindet. Der eigenen Bedeutung ist sich ein Kind am sichersten, wenn es bedingungslos geliebt wird. Ist diese Liebe der Eltern abhängig von Bedingungen, lernt das Kind, dass es, wenn es sich gut benimmt, ein „guter“ Mensch ist – und umgekehrt. Es lernt, dass sein Wert von der Beurteilung oder Verurteilung anderer Menschen abhängt. Es ist gut nachvollziehbar, dass ein Kind, welches bedingungslose Liebe erfahren hat, selbstsicherer ist.

Kompetenz heißt, sich sicher zu sein, dass wir etwas verändern, beeinflussen können. Kinder lernen Kompetenz, wenn sie die zu geringen Erwartungen der Eltern übertreffen. Überfürsorglichkeit der Eltern beeinträchtigen daher das Erlernen von Kompetenz.

Unabhängig von anderen Menschen – Bindungen, Freundschaften etc. - zu wissen, wer wir selbst sind, ist entscheidend für unsere Selbstachtung. Wir müssen dafür lernen, uns selbst und unsere Umwelt realistisch wahrzunehmen. Realitätssinn schließt das Wissen und Bewusstsein mit ein, dass wir alle auch Fehler haben.



Ethische Grundsätze und Werte

Wir müssen wissen, was richtig, falsch, gut oder schlecht ist. Ethische Grundsätze geben uns Hilfestellungen für auftretende Situationen und Probleme. Haben wir gelernt, diese goldene Regel anzuwenden, so können wir sehr schnell und ohne Zweifel entscheiden, wie wir uns verhalten sollen.

Unsere eigene Entscheidung über richtig oder falsch entwickelt sich nur aufgrund der eigenen persönlichen Werte. Integrität ohne diese genaue Kenntnis der eigenen Werte ist kaum möglich. Und nur das schafft das Vertrauen und die Kompetenz im Verkauf für den Top-Verkauf.

1.2. Soziale Kompetenz

Ein Verkäufer muss das Verhalten und die Einstellung seiner Kunden mit beeinflussen können. Aber nicht indem er manipuliert! Sondern indem er soziale Kompetenz zeigt, d.h. die Gesamtheit der eigenen Fähigkeiten und Einstellungen, die dazu beitragen von einer individuellen auf eine gemeinschaftliche Handlungsorientierung hin auszurichten.

Wenn Sie Veränderungen anstreben, sollten Sie sich auf Neues einlassen! Wie soll etwas anders werden, wenn wir das gleiche machen was wir schon immer gemacht haben. Entgegengesetzt dazu vergrößert sich unser Gebiet der Selbstsicherheit, wenn wir uns auf etwas Neues einlassen und Herausforderungen annehmen.

Kontrolle über die eigenen Gefühle bedarf zunächst die klare Aussprache des Gefühles. Statt sich den eigenen implusiven Stimmungen hinzugeben, versuchen Sie, das was Sie empfinden, auszusprechen. Damit reduzieren Sie den Spielraum für Vermutungen und Interpretationen. Es ist leichter, mit Menschen umzugehen, die Gefühle aussprechen, als mit einer heftigen Reaktion, die leicht als Angriff gewertet werden kann.

Bedürfnisse werden erst oft durch ein Gefühl wahrgenommen. Dies ist deshalb meist sehr schwierig, da wir keine konkrete Bezeichnung dafür finden. Bedürfnisse sind aber überlebenswichtig. Es sind Gefühle, die zum Handeln führen, sie sind immer gut und richtig, und dienen der Sache. Es ist daher



wichtig für mich als Verkäufer, die Bedürfnisse meiner Kunden – die Verhaltensweise und die Motivation dahinter zu beachten und zu erkennen.

1.3. Individualität

Was heißt eigentlich Individualität? Oft wird es falsch verstanden oder missinterpretiert. Es geht in erster Linie darum, eigenständig und authentisch zu werden. Dazu gehört, genau zu wissen, wer man ist, die eigenen Gefühle zu erkennen und sich als Individuum zu begreifen. Dieses eigene Erkennen korreliert mit der Abgrenzung gegenüber anderen. Auch seine eigenen Gefühle zu kennen und dazu zu stehen, bedeutet, sich selbst zu erfahren. Es wird nicht unsicher gefragt, ob es anderen auch so ergeht. Wer sich auf sich selbst bezieht und authentisch ist, kann sich ehrlich und offen äußern. Es ist nicht wichtig, wie andere darüber denken oder was sie gerade hören wollen. Dieses Authentisch-Sein ist die Individualität, die uns im Verkauf zu spannenden Gesprächspartnern macht.

Individualität ist eine wichtige Voraussetzung, um mit anderen Menschen gut kommunizieren zu können. Erst wenn ich mich selbst kenne und achte, mit meinen Stärken und Schwächen gut umgehen kann, kann ich das auch mit meinem Mitmenschen! Logik dagegen kennt nur Ja oder Nein, hier ist kein Platz für Gefühle und Befindlichkeiten. Die andere Sichtweise wird nicht toleriert und damit ist Kommunikation erschwert.



1.4. Persönliches Image

Das Image: Soziale Kompetenz – das möchte wohl jeder haben! Achten Sie daher nicht nur auf die Gefühle, sondern nehmen Sie Bedürfnisse der Kunden nach Distanz oder auch Nähe wahr. Die Höflichkeitsform darf aber nicht über den Inhalt gestellt werden. Wer vor lauter formeller Worte und Gesten das wirkliche Interesse vernachlässigt, wird nicht akzeptiert.

Soziale Kompetenz hat eher derjenige, der auf den anderen zugeht, ohne zu nahe zu treten, also wertschätzend auf die Menschen zugeht; wer anspricht ohne aufzudrängen. Dazu gehören genaues Beobachten, sensibles Wahrnehmen der Gesten der Körpersprache, das Eingehen auf jede Veränderung in Mimik, im Tonfall oder in der Körperhaltung.

Grundvoraussetzung für ein positives Image sind Ihre fachliche Kompetenz, Zuverlässigkeit, Integrität, Umsicht und Fairness. Kunden erkennen sehr schnell, wenn fachliche Anforderungen und charakterliche Werte fehlen. Ein positives Image behält nur derjenige, bei dem Verpackung = Inhalt.

Erfolgreiches Auftreten:

Die ersten zehn Sekunden zählen. Wenn wir nicht selbstsicher auftreten, traut man uns auch keine Fachkompetenz zu. Für den ersten Eindruck gibt es nur eine Chance.

- Souverän, sicher, taktvoll
- Gepflegt,
- Umgangformen an die Situation angepaßt
- Mimik, Gestik, Sprache, Körperhaltung
- Persönliche Ausstrahlung: freundlich, offen, höflich?
- Stellen Sie sich immer auch selbst vor
- Positiv sein, auch in Konflikten
- Neugierig Problem ezu lösen



1.5. Macht /Verantwortung

Macht ist bei uns ein eher negatives Wort. Es wird oft mit „Verantwortung tragen“ umschrieben. Aber jeder Mensch hat eine gewisse Macht und setzt diese – oft unbewusst – ein.

Wenn Macht als Kampfmittel eingesetzt wird, ist der Konflikt vorprogrammiert. Der Sieg des Einen ist die Niederlage des anderen – das kann kein wertschätzender Umgang sein. Oft geben Konfliktpartner vor, zu verhandeln, obwohl es schon längst ein Kampf ist. Top Verkäufer werden dies nicht zulassen. Ein Kampf kann vom Verkäufer nur verloren werden.

Macht ist das Vermögen, seinen Willen gegen einen Widerstand durchzusetzen.

1.6. Stärken und Begabungen

Finden Sie heraus, was Sie wirklich gerne tun, das sind meist Ihre Stärken und Talente. Dann widmen Sie sich dafür Zeit und Sie werden eher zu den Besten gehören, als zum Durchschnitt.

Leider werden wir kaum in unseren Talenten gefördert. Es ist eher so, dass Talente übersehen und Schwächen genau gesehen werden. Wir dürfen oft nicht so lernen, wie wir es am besten könnten, sondern so, wie es die Schule vorgibt. Meist wird an den Schwächen gearbeitet, da man diese ja so gut sehen kann – und das über Jahre.

Diese Verschwendung von Talenten und Ressourcen, ein ganzes Leben lang beruflich Dinge tun zu müssen, welche nicht den eigenen Stärken entsprechen, macht betroffen. Oft wird das gelernt was Eltern, Gesellschaft, Lehrer etc. vorgeben. Hören Sie in sich hinein, für was Sie wirklich brennen. Vielleicht gibt es auch aus diesem Grund nur 7% Top Verkäufer.



Unser Potential ist unsere Kompetenz, und die wiederum ist die Gesamtheit der Talente, des Wissens und der Fähigkeiten, die wir haben. Wichtig hierbei ist, herauszufinden, wie der Einzelne mit seinem individuellen Potential das Beste für das eigene Leben herausholt.

Nutzen Sie ihre Stärken bewusst und seien Sie nachsichtig mit Ihren Schwächen. Jede Stärke hat auch eine korrelierende Schwäche. Wenn jemand z.B. sehr zielstrebig ist und schnell Dinge erreicht, bedeutet das auf der anderen Seite evtl. auch, dass er ungeduldig ist.

Wenn Sie ihre Stärken kennen, nutzen Sie diese. Je mehr Sie das tun, was sie schon immer gerne getan hätten, desto mehr Lebensfreude werden Sie erleben. Nur wenn ich selbst glücklich bin, kann ich auch andere glücklich machen. Richten Sie ihren Lebensstil auf Ihre Talente aus.



2. Kommunikation

2.1. Kommunikation bewusst machen

Als Verkäufer ist es essentiell eine die Kommunikation fördernde Haltung einzunehmen. Wie soll ich wirklich die Bedürfnisse meines Kunden erfahren, wenn ich nicht eine kommunikations-fördernde Haltung einnehme. Umso mehr und häufiger die Gleichheit und Verschiedenheit erkannt, wertschätzend respektiert wird, desto mehr wird auch die Einzigartigkeit des Einzelnen entdeckt. Diese Individualität fördert den Selbstwert meines Kunden und führt damit umgekehrt zu steigender Anerkennung für mich als Verkäufer.

Tips für eine die Kommunikation fördernde Haltung:

- Ich bin für mich selbst verantwortlich und trage hier Verantwortung für alles was ich fühle, denke und was ich tue – und damit auch was ich zurückbekomme
- Gefühle sind angemessen und ist nicht gleichzusetzen mit Handeln – das was ich wirklich tue aufgrund meiner Gefühle ist meine eigene Entscheidung.
- Ich nehme mich so wie ich bin: Ich bin authentisch und kann frei und in Freiheit entscheiden, ob ich „ja“ oder „nein“ sage. Ich bin nicht abhängig von anderen Meinungen und gesellschaftlichen Strömungen
- Ich bin wichtig und darf mich selbst loben und stolz auf mich sein – mich selbst wichtig fühlen.
- Ich akzeptiere die anderen – auch so wie sie sind, indem ich sie wahrnehme und anerkenne mit dem wie und was sie sind
- Ich sehe Veränderung als einen normalen gesunden Prozess an. Es ist immer im Fluss und das ist gut so.

Wenn Sie diese Haltung einnehmen, ist die zweite Fähigkeit die rhetorische Kommunikation die Sie benötigen. Wie werde ich gut verstanden und wie kann ich Missverständnisse verhindern.



Wie vermeide ich Interpretation?

Jede Verschnörkelung der Sprache birgt die Gefahr der Interpretation und umso länger ein Vortrag ist, desto größer die Behinderung der Informationsaufnahme. Sprechen Sie einfach auf dem Sprachniveau eines Achtklässlers, in kurzen Sätzen, verständlich und möglichst eindeutig, keine Anspielungen, Ironie oder emotionalen Übergriffe. Vermeiden Sie Bewertungen – Sie haben eher nicht das Recht andere Menschen zu „BEWERTEN“.

Tatsachen und Fakten sind Darstellungen von außen – stellen Sie sie auch so dar. Sie können leicht überprüft werden. Ebenso stellen Sie Meinungen als Meinungen, Gefühle als Gefühle und Ideen als Ideen dar. Sagen Sie nicht, dass eine Meinung eine Tatsache ist, Sie verlieren Kompetenz und Vertrauen Ihres Gesprächspartners. Akzeptieren Sie, dass Meinungen unterschiedlich sein können – und auch bleiben können.

Nicht diskutiert werden können Visionen, Träume, Gefühle, eigene Wahrnehmungen oder auch Intuitionen (Bauchgefühle). Sie sind die eigene subjektive Realität einer Person. Oft unterstützen persönliche Erfahrungen die Argumente wenn es um diese Art von Diskussion geht.

Die Anerkennung der Sichtweisen und Bedürfnisse der Kunden und auch der anderen Menschen verbessert die Beziehungsebene in der Kommunikation und dadurch wird eher eine gute Partnerschaft möglich.

Tips:

- Eigene Ziele und Interessen des Gesprächs bekannt machen
- Argumente des Gesprächspartners ernst nehmen
- Gefühle beachten
- Gesprächsverlauf gemeinsam steuern

Wie kommuniziere ich wirksam?

Es geht hier um die Vermeidung von Missverständnissen in der Kommunikation. Hier spielt neben der verbalen auch die nonverbale



Kommunikation eine große Rolle. Gerade die Körpersprache beeinflusst eine Verhandlung zu mehr als 80% - warum? Körpersprache haben wir schon als Kind von unseren Eltern gelernt. Wir nehmen wie ein Seismograph alle Stimmungen und Gefühle wahr. Aus diesem Grunde glauben wir der Körpersprache mehr als dem verbalen Wort, wenn die beiden nicht übereinstimmen.

Eine wirksame Kommunikation besteht zwischen klarem Senden und klarem Empfangen von Inhalten – sowohl verbal als auch nonverbal. Bringen Sie Ihre Körpersprache immer in Einklang mit dem gesprochenen Wort, nur so werden und bleiben Sie glaubwürdig und authentisch.

Eine der Hauptmöglichkeiten für wirksame Kommunikation ist das aktive Zuhören. Das beinhaltet das Risiko, dass wir zeigen, wer wir wirklich sind, und wir können dadurch auch verändert werden. Viele sind nicht bereit dieses Risiko einzugehen, weil die innere Sicherheit und der persönliche Mut fehlt. Eine Verteidigung des Standpunkt hat mit aktivem Zuhören nichts zu tun. Ich lasse die Meinungen, Ideen und Erlebnisse einer anderen Person nicht an mich herankommen – diese Person möchte nur Ansichten und Ideen, die ihren eigenen Vorstellungen entsprechen.

Kongruenz besteht, wenn ich mein Denken und Empfinden mitteile – und dies mit meinen Gefühlen und mit meinen inneren Werten übereinstimmt. Mein Kunde/Gesprächspartner erlebt mich als offen, ehrlich, direkt oder auch authentisch. Im Gegensatz dazu sagt uns oft schon das Baugesühl wenn eine andere Person nicht „echt“ ist. Das erfolgt sehr stark über die ausgesendete Körpersprache. Umso weniger diese mit den Inhalten übereinstimmt, desto größer ist die Gefahr missverstanden zu werden und eine nicht eindeutige Botschaft ankommt. Interpretationen sind dann die Gefahr.

2.2. Rhetorik in der Kommunikation

Tips und Tricks:

Einigen auf ein gemeinsames Thema – kein Monolog
Gemeinsame Sprache finden (Begriffsdefinitionen)
Aktiv zuhören (wirklich zuhören!)
Rückfragen (sicherstellen verstanden zu haben)



Fremdwörter vermeiden - einfache Sprache
 Mit Namen ansprechen
 Beispiele nennen – in Bildern sprechen
 Zielorientiert sprechen
 Kein Abschweifen im Gespräch
 Interesse wecken – vor allem am Anfang

Durch die **fünf-Satz-Strukturierung** können Sie „argumentatives Sprechdenken“, sofort Ihre Gedanken in Argumente formulieren. Das ist gerade für den Verkauf ein immenses Werkzeug.

Die Gliederung ist:

- **Planungsphase:** Man überlegt einen ersten **Zwecksatz**. Was will ich sagen, worum geht's, was will ich erreichen?
- **Begründung:** Welche Argumente, Meinungen sind dafür, welche Gegenmeinungen bestehen hier.
- **Einstieg:** Was hat wer vorher gesagt, welche Ansichten wurden geäußert, warum spreche ich jetzt, etc.

In der Kurzrede läuft der Fünfsatz umgekehrt (Einstieg – Begründung – Zwecksatz). Somit können wir in kürzester Zeit vom Ziel her zurückzuplanen und somit die Zuhörer – die meist selbst sprechen wollen – dazu zu bringen bis zur Zielsetzung (die ist ja am Anfang) zuzuhören. Eine aus Begründungen entwickelte These oder ein Urteil löst ein anderes Hörerinnenverhalten aus als eine gesetzte These, die nachträglich begründet wird. Das ist der unterschieden zwischen Schreiben und Rede.

2.3.. Kommunikationsstörungen

Barriere	zeigt sich durch	Beispiel
Kritisieren	beschuldigen, be- und verurteilen, kritisieren	Ich als Chef sage zu meinem Mitarbeiter: „Die Zahlen stimmen doch so nicht. Dieser Bericht ist völlig ungenau, aber das ist ja typisch für Sie.“
Trösten	trösten, beruhigen, Mitleid zeigen („Klar, so ging es mir auch...“; „Es	Ich sitze mit meinem Freund im Auto. Er findet, ich fahre zu schnell. Ich sage: „Du brauchst keine Angst zu haben, es passiert



	wird schon wieder alles gut...“)	schon nichts!“
Zustimmen	zustimmen und loben („Das schaffst du doch mit links...“)	Ich als Vater sage zu meiner Tochter: „Warum hast du Angst vor dieser Prüfung? Du hast doch sonst in Mathematik auch kein Problem.“
Drohen	drohen, mahnen, warnen	Die Lehrerin droht ihrer Schülerin: „Wenn du weiter so faul bist, bestelle ich deine Eltern herein.“
Argumentieren	belehren, mit Logik überzeugen, argumentieren („Warum versuchen Sie nicht...“; „Ja, aber...“)	Ich sage als Oberschwester zu einem Zivildienstler, der ungeschickt versucht, einen alten Mann zu füttern: „So wird das nie was, vielleicht sollten Sie mal zu Hause bei Ihrer Oma üben.“
Spotten	spötteln, zurückziehen, ablenken – oft auch durch Körpersprache, wie Achselzucken, schiefes Grinsen	Ich war mit meinem Freund Klaus im Kino und wir haben einen problematischen Film gesehen. Die traurige Geschichte lässt ihn nicht los. Ich sage: „Du siehst aus, als trügest du das ganze Leid der Welt auf deinen Schultern. Lass uns über angenehmere Dinge reden!“
Analysieren	interpretieren, analysieren, diagnostizieren („In Wirklichkeit geht es doch darum...“)	In der WG sage ich zu Frank: „Wir sollen also jetzt alle putzen, weil deine Mutter kommt? Dein Problem ist doch, dass du Angst vor ihr hast, weil du dich noch immer nicht abgenabelt hast.“
Befehlen	bestimmen, befehlen („Du wirst jetzt ...“; „Du musst unbedingt...“)	In der Familie taucht die Frage auf, ob wir dieses Jahr mal statt des üblichen Familientreffens ein Fest mit Freunden feiern sollen. Ich sage als Mutter: „Kommt gar nicht in Frage, Weihnachten ist ein Familienfest und damit basta. Ich will auch keine Diskussion mehr darüber!“
Ausfragen	ausfragen, verhören, forschen ohne wirkliches Interesse an der Antwort und mit dem eigentlichen Ziel, Vorwürfe zu machen. („Wie, warum, wozu, was soll das denn ...“)	Zu einem Abendessen bringt mein Bruder seine neue Freundin mit. Am nächsten Morgen rufe ich ihn an: „Was hast du dir denn dabei gedacht, die mit zu bringen? Was findest du an der?“
Moralisieren	moralisieren, predigen, Verpflichtungen einklagen („Das gehört sich nicht, das kann man	Ich spreche mit meiner Schwester über unsere Mutter, die im Pflegeheim ist. Ich sage zu ihr: „Was hat Mutter alles für dich getan, und was tust du für sie? Du könntest wirklich



	nicht machen ...“)	mindestens jeden zweiten Tag zu ihr gehen.“
Überheblich sein	beschimpfen, Etiketten verteilen, lächerlich machen („Ist ja gut, du Angsthase...“, „Typisch für unsere Neunmalklugen...“, „Und wegen so was regst du dich auf...“)	Ich sage als Vater zu meiner kleinen Tochter, die verzweifelt über den Tod ihres Hamsters schluchzt: „Hör auf zu heulen, ich kann dir aus Erfahrung sagen, in ein paar Jahren weißt du gar nicht mehr, dass du einen Hamster hattest!“
Ratschläge geben	Vorschläge machen, Ratschläge austeilen („Das könntest du doch ganz einfach so lösen ...“, „Warum machst du nicht einfach...“)	Meine Freundin beschwert sich bei mir, dass sie immer so viel zu tun hat. Ich sage ihr: „An deiner Stelle würde ich mich einfach weigern. Du solltest einmal zur Geschäftsführung gehen.“

Gesagt heißt noch lange nicht gehört und gehört heißt nicht unbedingt verstanden, verstanden heißt nicht unbedingt einverstanden und das heißt noch nicht getan.

Die Störungen laufen sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene ab. Die Störung bezieht sowohl die Selbstdarstellung der Personen mit ein, als auch die Appelle (was soll die Person tun, denken fühlen). Destruktive Gruppenprozesse erfolgen aufgrund nicht geklärter Störungen – nicht ausgesprochener Befindlichkeiten.

2.3. Aktiv Zuhören

Viele Gespräche misslingen, weil die Gesprächspartner nicht richtig zuhören. Ein Gespräch ist ein Prozess von Sprechen und Zuhören. Seinen Standpunkt gut vertreten zu können, Argumente klar zu formulieren, ist nur die eine Seite des Gesprächs. Mindestens ebenso wichtig ist, aktiv zu zuhören.

Dazu gehört:



**sich Zeit nehmen,
still sein**

- den Gesprächspartner anschauen
- Schweigen auch einmal aushalten können
- freundliche Mimik und Gestik (lächeln, nicken)
- kleine verbale Signale geben („mmmhh“, „ich verstehe“)
- Offene, dem Gesprächspartner zugewandte Körperhaltung einnehmen
- auf tiefe Atmung achten

innere Haltung

- sich in die Lage des anderen hinein versetzen
- Verständnis zeigen
- den anderen grundsätzlich wertschätzen

aufmerksam sein

- aussprechen, was ich wahrnehme („Ich sehe, wie Du die Stirn runzelst“)
- aussprechen, was ich vermute („Ich habe den Eindruck, dass Du gelangweilt bist“)

ermutigen

- vor allem bei zurückhaltenden Gesprächspartnern helfen „Türöffner“ wie
- „Was heißt das genau“ oder
- „Wie kann ich Dich unterstützen“,
- „Was würdest du sagen, wenn...“

nachfragen

- stellen Sie offene Fragen:
- zeigen Sie damit Ihr Interesse,
- bekommen Sie dadurch mehr und genauere Informationen
- z.B. „Was meinen Sie damit konkret?“
- „Können Sie das genauer beschreiben?“

zusammenfassen

- Fassen Sie mit einfachen Worten zusammen, was Sie verstanden haben.
- Damit haben Sie beide Gelegenheit zu überprüfen, ob alles richtig „rüber gekommen“ ist.



2.5. Konstruktives Feedback/Kritik

Um jemand anderen unmissverständlich darüber zu informieren, was sie nicht akzeptieren wollen/können, ist es wichtig, dass Sie Ihre Gefühle klar und ehrlich äußern – natürlich annehmbar! Sie sagen klar wie sich das Verhalten auf Sie selbst emotional auswirkt.

Feedback ...

- ... steuert Verhalten.
- ... hilft, zielgerichtet zu arbeiten.
- ... ermutigt.
- ... hilft bei der Fehlersuche.
- ... fördert persönliche Lernprozesse.
- ... hebt die Motivation.
- ... hilft bei der Selbsteinschätzung.
- ... erleichtert das Zusammenleben von Menschen.

Wenn wir ein Problem haben, senden wir häufig Du-Botschaften: „Wenn Du nicht so ... wärst, hätte ich keine Probleme! Also verändere Dein Verhalten!“

Diese Du-Botschaften haben einige große Nachteile:

- Sie rufen bei meinem Gesprächspartner Widerstand hervor.
- Die Nachricht bleibt unklar und
- ist damit sinnlos, weil der Empfänger
- weder weiß, was er falsch gemacht hat,
- noch, was er beim anderen angerichtet hat.



Immer wenn wir ein Problem haben, sollten wir daher Ich-Botschaften senden.

Eine Ich-Botschaft beinhaltet 4 Aspekte:

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. das Verhalten | Beschreiben Sie möglichst konkret das Verhalten, das Sie stört. Damit greifen Sie nicht den anderen als ganze Person an, sondern thematisieren nur sein Verhalten. |
| 2. mein Gefühl | Sagen Sie ehrlich, welches Gefühl dieses Verhalten bei Ihnen auslöst. |
| 3. die Folgen | Sagen Sie, was aus Ihrer Sicht die Folgen sind, wenn der andere sein Verhalten nicht verändert. |
| 4. mein Wunsch | Schließen Sie mit einem Wunsch oder einer Bitte. Dabei sollten Sie möglichst konkret sein. |

Beispiele:

„Wenn ich über das Geschehen in Ihrem Bereich nicht informiert werde (1), mache ich mir Sorgen (2) und stelle mir vor, dass Sie sich mit allen möglichen ungelösten Fragen herumschlagen (3)! Ich möchte deshalb, dass Sie mir regelmäßig kurz sagen, wie es bei Ihnen läuft. (4)“

Wenn ich höre, dass Anfragen von Neukunden zwei Wochen lang unbearbeitet bleiben (1), macht mich das wütend (2), weil ich befürchte, dass das Aufträge kostet und wir ein schlechtes Image bekommen (3)! Ich bitte Sie daher, Anfragen von Neukunden als erstes zu bearbeiten (4)“

Aber Achtung: Nicht jeder Satz, der mit ‘Ich’ beginnt, ist eine Ich-Botschaft!

Z.B.: „Ich finde, Sie reden zuviel! Andere kommen ja gar nicht zu Wort“
Hier handelt es sich um eine versteckte Du-Botschaft!



Kriterien für erfolgreiches Feedback

Wenn Sie **Feedback geben**, sollte Ihr Feedback folgende Kriterien erfüllen:

beschreibend	im Gegensatz zu bewertend, interpretierend oder Motive suchend. Indem man seine eigene Reaktion beschreibt, überlässt man es dem anderen, diese Informationen nach seinem Gutdünken zu verwenden oder nicht. Wenn man moralische Bewertungen unterlässt, vermindert man im anderen den Drang, sich zu verteidigen. Am besten beschreiben Sie das Verhalten Ihres Partners durch einen klaren Bericht über die Fakten. Sparen Sie sich in jedem Fall Ihre Hypothesen, warum sich irgendwelche Dinge ereigneten oder was damit gemeint war!
aktuell	Wenn Sie Ihr Feedback sofort geben, kann der Empfänger am besten verstehen, was Sie meinen.
zur rechten Zeit, am rechten Ort	Dieser Punkt kann im Widerspruch zur Aktualität stehen. Wenn normalerweise Feedback umso besser wirkt, je kürzer die Zeit zwischen dem betreffenden Verhalten und der Information über die Wirkung dieses Verhaltens ist, so müssen auch noch andere Gegebenheiten berücksichtigt werden. Die Frage lautet also: Ist mein Gesprächspartner bereit, solche Informationen aufzunehmen? Feedback kann nicht sehr hilfreich sein, wenn der Empfänger andere Aufgaben hat, die seine Aufmerksamkeit verlangen, wenn er gerade sehr aufgeregt ist, unter starkem Druck steht oder die Umgebung nicht passt.
angemessen	Feedback kann zerstörend wirken, wenn wir dabei nur auf unsere eigenen Bedürfnisse schauen und somit die Bedürfnisse der anderen Person, der wir diese Information geben wollen, nicht genügend berücksichtigt werden. Angemessenes Feedback muss daher die Bedürfnisse aller beteiligten Personen in rechter Weise berücksichtigen. Im Falle einer negativen Kritik: Dem Gesprächspartner soll ein Ausweg offen bleiben (er soll nicht das Gesicht verlieren).
kein Zwang zur Änderung	Verwechseln Sie das Feedback nicht mit einer pädagogischen Zwangsmaßnahme. Der Empfänger des Feedback entscheidet, ob er sich auf der Basis der neuen Information ändern möchte oder nicht. Wenn Sie dem anderen sagen wollen, dass Sie es gern hätten, wenn er sich in einer bestimmten Weise ändert, äußern Sie das als Bitte.
brauchbar	Es muss sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger zu ändern fähig ist. Wenn jemand auf Unzulänglichkeiten aufmerksam gemacht wird, auf die er keinen wirksamen Einfluss ausüben kann, fühlt er sich nur umso mehr frustriert. Bei negativer Kritik soll ich nach Möglichkeit Lösungsvorschläge anbieten (auf diese Weise wird mein Feedback als wohlmeinend in helfender Absicht erlebt).
konkret	Das steht im Gegensatz zu „allgemein“. Wenn man jemandem z.B. sagt, er sei dominierend, so hilft ihm das vielleicht viel weniger, als wenn man ihm ein Beispiel aus einer konkreten Situation schildert.
	Das kann man nachprüfen, indem man den Empfänger auffordert, die



klar und genau formuliert	gegebene Information mit eigenen Worten zu wiederholen, um dann seine Antwort mit meiner Intention zu vergleichen.
Mitteilung eigener Reaktionen und Gefühle	Teilen Sie dem Gesprächspartner im Anschluss an die Beschreibung seines Verhaltens mit, welche Reaktionen bzw. Gefühle dadurch bei Ihnen ausgelöst werden. Außerdem kann Feedback für den Empfänger manchmal mit dem Gefühl der Unterlegenheit verbunden sein. Der Geber vermittelt leicht das Gefühl, dass er dem anderen nur zu gerne eine wichtige Lektion erteilt hat. Um das zu vermeiden, sollten Sie dem anderen mitteilen, welche persönlichen Ziele Sie Ihrerseits mit Ihrem Feedback verfolgen (z.B.: "Ich sage dir das, weil ich gerne weniger Angst vor dir haben möchte..."). Geben Sie zu, dass Sie sich möglicherweise auch irren.

Es passiert immer wieder, dass auch Menschen, die selbstsicher und ausgewogen wirken, dazu neigen, reflexartig und unnötig vehement sich zu verteidigen. Hier zeigt sich das Bemühen, Dinge richtig zu machen, gut zu sein und sich damit vor Angriffen zu schützen. Wir neigen dazu uns zu schützen.

Durch unsere Erziehung und Ausbildung haben wir sehr lange die Orientierung an richtig oder falsch gelernt. Falsch ist unerwünscht und hat schlechte Konsequenzen. Jeder Fehler birgt die Gefahr der Zurückweisung. Als Jugendliche machen wir dann oft die Gefahr, dass kritische Rückmeldungen abwertend und bloßstellend gegeben werden. So wird Kritik gleichzeitig mit Abwertung in Verbindung gebracht – auch wenn die Kritik konstruktiv war.

Diese Erfahrungen haben sich festgesetzt, so wie ein Wachhund, der gelernt hat jeden Besucher anzubellen, gehen wir oft bei Feedback in die Verteidigungsrolle.

Feedback Tips:

- Beschreiben – nicht interpretieren! – nicht Hypothesen für den Grund der Aktion geben
- Mitteilen der eigenen Reaktion – was hat dieses Verhalten bei mir ausgelöst?
- Sofort Feedback geben – sehr zeitnah
- Aber zur richtigen Zeit
- Kein Zwang ausüben, dass der andere sich ändern soll – AKZEPTANZ
- Was möchte ich mitteilen?



Feedback annehmen:

- Überprüfen, was der andere gesagt hat
- Nicht verteidigen
- Vor allem zuhören und nicht dazwischenreden – nur Rückfragen

2.6. Metakommunikation

Metakommunikation kann helfen, wenn Situationen im Kreis laufen, die Lage sehr verfahren ist, und man das Gefühl hat, nicht weiter zu kommen.

Es geht dabei um eine Art Vogelperspektive: man betrachtet das Gespräch mit einem gewissen Abstand und führt ein Gespräch über das Gespräch.

Das Gespräch über das Gespräch

Es geht dabei um Fragen wie:

- Wie sprechen wir mit einander?
- 2Wie erlebe ich / erlebst du das Gespräch?
- Welchen Eindruck habe ich / hast du von unserem Gespräch?
- Was hindert uns am Weiterkommen?

Was können wir tun, um ein besseres Gesprächsklima zu erreichen?

Einladungen für die Metakommunikation können sein:

„Ich empfinde diese Diskussion als schleppend. Was meinen Sie dazu?“

„Seit einigen Minuten sprechen nur Sie, alle anderen schweigen. Langweisen Sie sich, oder hören Sie interessiert zu?“

„Auf mich wirkt diese Sitzung unvorbereitet. Was denken Sie?“

Die Metakommunikation fördert die Kommunikation. Wir betrachten die Situation von außen und versuchen erst einmal wirklich diese Situation zu verstehen. Hören Sie akzeptierend zu!



Akzeptierendes Zuhören heißt nicht Zustimmung!

Fragen Sie nach und fassen Sie das Gehörte mit eigenen Worten zusammen.

In dieser Diskussion ist es wichtig, die eigenen Gefühle und die Körpersignale zu beachten. Drücken Sie diese nur in der „ICH“ Botschaft aus. Ihr Gespür in Gruppengesprächen wird mit der Zeit immer besser werden. Neue Chancen bietet das austreten aus der direkten Argumentation und das Reflektieren der kommunikativen Situation. Manchmal verstricken sich Menschen in ihren Argumenten und können kaum noch spüren, was sie wirklich berührt. Das ist wie ein Spaziergang im dunkeln, ohne Taschenlampe, um zu prüfen, ob es der richtige Weg ist.



Literaturliste

- Barbara Berckhan, Die etwas gelassenere Art, sich durchzusetzen, Heyne Ratgeber
- Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen, Rowohlt, 2000
- Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Rowohlt, 2000
- Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Rowohlt, 2000
- Thomas Gordon, Manager Konferenz, Effektives Führungstraining, Verlag Heyne Business
- Christiani, Scheelen, Stärken stärken, Talente entwickeln und einsetzen, Verlag Redline Wirtschaft
- Thomas Gordon mit Noel Burch: Die neue Beziehungskonferenz. Effektive Konfliktbewältigung in Familie und Beruf, Heyne, 2002
- Vera Birkenbiehl, Kommunikationstraining, Verlag Goldmann
- Biechl, Selbstverständnis und Kommunikation, 2008
- Barbara Berckhan: Keine Angst vor Kritik. So reagieren Sie souverän, mit CD, Kösel, 2003
- Praxis Kriz, Nöbauer, Teamkompetenz, Verlag Vandenhoeck & Ruprecht
- Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens, überarbeitete und erweiterte Neuauflage, Junfermann, 2004
- Pühl H., Angst in Gruppen und Institutionen, Verlag Gabal
- Paul Watzlawick: Anleitung zum Unglücklich sein, Piper
- Marlies Pörtner, Ernstnehmern Zutrauen Verstehen, Verlag Klett-Cotta