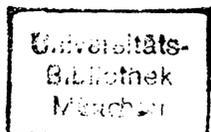


Selbsttrainings-Programm

Erika Spieß

***Wie Verkäufer ihre
Persönlichkeit trainieren
und beim Kunden
mehr erreichen***

**Die Kunst Beziehungsnetze
zu knüpfen**



© 1994 Alle Rechte bei NM Verlag Norbert Müller AG & Co. KG, München

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Satz: Color Publishing GmbH, 81379 München
Druck: Color Offset GmbH, 81379 München

Printed in Germany
ISBN 3-920663-04-7

Die Ratschläge in diesem Buch sind von Autor und Verlag sorgfältig erwogen und geprüft; dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors bzw. des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

NP 920663

Einleitung	5
I Trainieren Sie Ihre denkerischen (kognitiven) Fähigkeiten!	7
1 Das Gedächtnis	8
1.1 Ein Gedächtniskünstler	9
1.2 Was ist das Gedächtnis?	10
1.3 Trainieren Sie Ihre Gedächtnisfähigkeiten!	13
2 Die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen	16
2.1 Wie würden Sie entscheiden?	16
2.2 Was kennzeichnet eine Entscheidung?	17
2.3 Wie können Sie Fehlentscheidungen vermeiden?	19
3 Die Kreativität	23
3.1 Testen Sie sich selbst: Wie kreativ sind Sie?	23
3.2 Was heißt Kreativität?	24
3.3 Trainieren Sie Ihre Kreativität für den Verkauf!	26
II So lernen Sie, Gefühle einzusetzen	30
4 Umgang mit Emotionen	32
4.1 Ein aggressiver Kunde	32
4.2 Was sind Emotionen?	33
4.3 Übungen zur Emotionskontrolle: Richtig atmen!	39
5 Ein psychologisches Modell der Verständigung	42
5.1 Vier Aspekte einer Botschaft	42
5.2 Senden und Empfangen	43
5.3 Übungen zur besseren Verständigung	46
6 Die Wahrheit nonverbaler Botschaften	49
6.1 Distanz und Nähe	51
6.2 Was verraten Gesten?	54
6.3 Wie Sie an sich arbeiten können: Einstellung, Haltung und Stimme	57
7 Die Macht der Freundlichkeit	62
7.1 Die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen	63
7.2 Erkenntnisse aus dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP)	65
7.3 Die positive Einstellung	68

III	Gesetze des Handelns	71
8	Selbstmanagement	72
8.1	Richtiges Zeitmanagement	72
8.2	Die Wirkung der Verstärkung	76
8.3	Schließen Sie einen Vertrag mit sich selbst!	78
9	Methoden der Selbstdarstellung	79
9.1	Der erste Eindruck	79
9.2	Strategien der Eindruckssteuerung	80
9.3	Den Kunden beeindrucken	82
10	Umgang mit Streß	84
10.1	Selbsttest: Wie gestreßt sind Sie?	84
10.2	Was bedeutet Streß?	87
10.3	Wege zur Streßbewältigung	89
11	Eine Methode zur Entspannung: Das Autogene Training	92
11.1	Die Grundstufe	92
11.2	Teilentspannung	96
11.3	Die Bildung von Vorsätzen	97
12	Vertrauen zu sich und anderen gewinnen	99
12.1	Selbsttest: Die Kunst, Vertrauen zu erwecken	99
12.2	Wie entsteht Vertrauen?	101
12.3	Vertrauen und Persönlichkeit	102
	Anhang – Lösungsteil	106
	Kapitel 1: Das Gedächtnis	106
	Kapitel 3: Die Kreativität	106
	Kapitel 5: Ein psychologisches Modell der Verständigung	107
	Kapitel 7: Die Macht der Freundlichkeit	108
	Kapitel 7.2: NLP – Neurolinguistisches Programmieren	108
	Kapitel 10: Umgang mit Streß	109
	Kapitel 12: Vertrauen zu sich und anderen gewinnen	110
	Literaturverzeichnis	111
	Stichwortverzeichnis	114

Einleitung

Wieso brauchen Verkäufer ein Persönlichkeitstraining? Diese Frage wird sich mancher Leser stellen. Sicher, jeder erwachsene Mensch ist längst eine geprägte Persönlichkeit. Dennoch kann ein jeder auch im erwachsenen Alter weiter an seiner Persönlichkeit arbeiten. Dies ist heute sogar notwendiger denn je: Die Wissensgebiete expandieren, jeder muß sich ständig auf dem laufenden halten. Der Trend hin zur **Dienstleistungsgesellschaft** enthält die Forderung, die **soziale Kompetenz** der Mitarbeiter besser auszubilden. Kunden wollen heute nicht nur freundlich und kompetent beraten werden, sie müssen davon **überzeugt** werden, daß nur dieses Produkt für sie auch wirklich nützlich ist. Der Verkäufer muß daher als **Mensch** glaubwürdig und überzeugend auf den Kunden wirken – nur so kann es ihm gelingen, den Kunden längerfristig an ein Produkt und an ein Unternehmen zu binden.

Als Verkäufer brauchen Sie heute neben einem exzellenten Gedächtnis und einem großen Maß an Kreativität vor allem eine hohe **soziale Intelligenz**: Sie müssen das richtige Gespür für die Wünsche des Kunden entwickeln. Dazu bedarf es neben guter Menschenkenntnis auch der Fähigkeit, sich in andere Personen hineinzusetzen, um so deren Bedürfnisse und mögliche Reaktionen zu erkennen. So sollten Sie z. B. in der Lage sein, Ihre eigenen Emotionen zu kontrollieren, um auch bei schwierigen Kunden ruhig und gelassen zu bleiben. Denn Ihr Ziel ist es, das **Vertrauen** des Kunden langfristig zu gewinnen. Die »Arbeit« an der eigenen Persönlichkeit ist ein kontinuierlicher Prozeß. Sie werden jedoch sehen, daß Sie dies nicht nur Ihrem Kunden näher bringt, sondern daß auch Sie ganz persönlich davon profitieren werden!

Das Buch gliedert sich in drei große Abschnitte: in das Training der denkerischen (kognitiven) Fähigkeiten (Abschnitt I), in das Lernen, Gefühle einzusetzen (Abschnitt II) und in die Gesetze des Handelns (Abschnitt III).

Um die ständig wachsende Informationsfülle besser aufnehmen und verarbeiten zu können, ist Denkfähigkeit gefragt: Sie müssen als Verkäufer Ihr **Gedächtnis** schulen, aber auch die Fähigkeit, gezielt **Entscheidungen zu treffen** und Fehlentscheidungen zu vermeiden. Vor allem aber bedarf es **kreativer Fähigkeiten**, um die angebotene Informationsfülle für den eigenen Bedarf umzusetzen. Im Buch werden diese drei Bereiche im Abschnitt I behandelt. Jedes Kapitel bietet Ihnen neben der Erklärung der Grundlagen jeweils anschauliche Beispiele und viele nützliche Tips für Ihre berufliche Praxis.

Im Abschnitt II wird der zweite zentrale Persönlichkeitsbereich – die Welt der **Gefühle** und **Emotionen** – behandelt. Gerade im Geschäftsleben werden diese häufig unterdrückt, obgleich sie, bedenkt man z.B. den Einfluß der **Körpersprache**, eine große Rolle spielen. Auch in diesem Bereich läßt sich die Beobachtungsgabe sensibilisieren und trainieren: Zum Beispiel kann man lernen, besser mit Aggressionen umzugehen, indem man seine eigenen **Emotionen** besser **steuern** lernt.

Botschaften, die der Gesprächspartner bewußt oder unbewußt entsendet, enthalten nicht nur sachliche Informationen, sondern auch gefühlsmäßig wichtige Aspekte wie Selbstoffenbarungen, Beziehungsangebote und Appelle. Durch das Kennenlernen der Sprache des Körpers können Sie die Bedeutung von **Gesten** entziffern und Ihr Verhalten im Umgang mit dem Kunden darauf abstimmen. **Freundlichkeit** muß echt sein, sonst wirkt sie aufgesetzt. Dafür bedarf es einer **positiven Grundeinstellung** dem Kunden gegenüber. Auch hier bietet Ihnen jedes Kapitel viele Beispiele und Tips für den Alltag.

Der dritte Bereich der Persönlichkeit ist das **Handeln** (Abschnitt III): Was nützen die schönsten Gefühle und die klügsten Gedanken, wenn sie nicht umgesetzt werden? Ziele bringen nichts, wenn sie nur im Kopf sind und nicht verwirklicht werden.

Handeln erzeugt manchmal aber auch **Streß** – Kapitel 10 zeigt Ursachen und Wege, damit umzugehen. Das Autogene Training, ein bekanntes **Entspannungsverfahren**, wird im Kapitel 11 vorgestellt. Im letzten Kapitel wird dann eine der wichtigsten Verkäufertugenden beschrieben: Die Kunst, **Vertrauen** zu sich und anderen zu gewinnen. Der Abschnitt III enthält viele Selbsttests, so daß Sie die verschiedenen Aspekte des Handelns an sich selbst überprüfen können. Im Anhang finden Sie die Lösungen der Übungen und die Interpretationen der Testergebnisse. In der Literaturliste sind die jeweils wichtigsten Bücher zum Thema angegeben.

Und nun: Viel Erfolg bei der Lektüre!

Ich danke meinen Kolleginnen und Kollegen Angela Wittmann, Renate Bilgram und Robert K. Bidmon für ihre sachdienlichen Hinweise und ihre kritischen Anregungen!

Dr. Erika Spieß

*Jeder Mensch muß nach seiner Weise denken,
denn er findet auf seinem Wege immer
ein Wahres oder eine Art von Wahrem, die
ihm durchs Leben hilft.
(Goethe)*

I **Trainieren Sie Ihre denkerischen (kognitiven) Fähigkeiten!**

Der Mensch unterscheidet sich vom Tier in erster Linie durch die Fähigkeit zu denken. Der Kopf ist das wichtigste Orientierungsinstrument – im privaten Leben ebenso wie im Beruf. Psychologen vergleichen das menschliche Hirn mit einem Computer: Der Mensch nimmt Informationen auf, verarbeitet sie und speichert sie. Es erfolgt ein Informationsverarbeitungsprozeß. Doch das Gehirn kann noch mehr, als lediglich die Vielzahl der täglich auf es einströmenden Informationen zu verarbeiten: Es kann sich Neues ausdenken – diese Fähigkeit des Menschen wird als **Kreativität** bezeichnet.

In den folgenden Kapiteln werden drei zentrale kognitive Fähigkeiten behandelt: Das Gedächtnis und seine wichtigsten Funktionsweisen, die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, und die Kreativität. Jedes Kapitel enthält praktische Übungen, die Ihnen helfen sollen, Ihr Gedächtnis, Ihre Entscheidungsfähigkeit und Ihre Kreativität zu trainieren und im Verkaufsalltag anzuwenden.

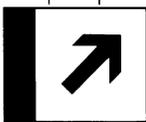
*Ehe man das Gedächtnis eines Menschen rühmt,
sollte man feststellen,
was dieses Gedächtnis zu behalten pflegt.
(H.W. Seidel)*

1

Das Gedächtnis

Wer kennt nicht die peinliche Situation: Man wird auf der Straße sehr freundlich von einem Herrn begrüßt. Das Gesicht kommt einem bekannt vor – wahrscheinlich ein Kunde –, doch es fällt einem partout nicht ein, woher! Oder eine ähnliche Situation auf einer geschäftlichen Veranstaltung: Mit einem freudigen »Guten Tag, Herr Wollenweber!« kommt eine hübsche Dame angeeilt – wie schade, daß einem ihr Name nicht einfällt! –, und man murmelt verlegen gleichfalls »Guten Tag« und hofft, daß dieser Fauxpas nicht allzu schwer wiegt.

Nicht nur in diesen Alltagssituationen erscheint ein gutes Gedächtnis Goldes wert – gerade auch im Verkauf gibt es viele Situationen, in denen man sich auf sein Gedächtnis stützen muß: Wie peinlich für einen Verkäufer, der im Verlauf eines wichtigen Verkaufsgesprächs ins Stocken gerät, weil ihm plötzlich der Kundename entfallen ist!



Der Amerikaner Dale Carnegie bemerkte schon 1938, daß die meisten Menschen an ihrem eigenen Namen mehr interessiert sind als an allen anderen Namen der Welt.

Wer den Namen eines anderen behält und ihn mit seinem Namen anspricht, erweist dem Betreffenden seine Anerkennung und Wertschätzung. Viele Menschen geben mit ihrem schlechten Namensgedächtnis zu erkennen, daß sie an ihren Mitmenschen nicht interessiert sind. Sie nehmen sich nicht einmal die Zeit, richtig hinzuhören, wenn ihnen jemand vorgestellt wird.

Ein Verkäufer muß aber noch weit mehr Informationen über den Kunden im Gedächtnis haben als lediglich seinen Namen: Er muß über seine Hobbies und Interessen informiert sein, er sollte das Geburtsdatum wissen, den Familienstand und den bisherigen Verlauf der geschäftlichen Beziehung (Bedarf, Reklamationen, Sonderwünsche des Kunden).

- Je mehr Sie über die Gewohnheiten Ihres Kunden wissen, desto besser können Sie im Verkaufsgespräch auf ihn eingehen.

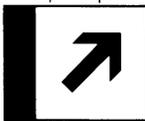
- Ein gutes Gedächtnis, nur gestützt auf wenigen Notizen, hilft Ihnen dabei, ein ausführliches Verkaufsgespräch souverän zu führen. So imponieren Sie dem Kunden mit Ihrem fachlichen Wissen und hinterlassen bei ihm einen kompetenten Eindruck.

1.1

Ein Gedächtniskünstler

Der Psychologe Baddeley berichtet in seinem Buch »So denkt der Mensch« über das Gedächtnis des legendären russischen Gedächtniskünstlers Schereschewski. Schereschewski war ursprünglich Reporter und fiel seinem Redakteur dadurch auf, daß er sich bei den Redaktionsbesprechungen niemals Notizen machte. Selbst wenn es um sehr komplizierte Zusammenhänge ging, griff Schereschewski nicht zum Notizblock. Trotzdem konnte er alles, was gesagt wurde, wörtlich wiederholen. Der Redakteur schickte ihn zu einem berühmten russischen Psychologen, der sein Gedächtnis wissenschaftlich testete. Offensichtlich kannte die Fähigkeit dieses Gedächtnisses keine Grenzen: Schereschewski reproduzierte lange Folgen sinnloser Silben und komplexer Zahlen oder Formeln und Gedichte in fremden Sprachen. Er konnte den vorgegebenen Stoff sogar rückwärts wiederholen und erinnerte sich auch Jahre später ohne Probleme. Schereschewski wurde ein professioneller Gedächtniskünstler und verblüffte sein begeistertes Publikum stets durch seine außerordentliche Merkfähigkeit.

Was steckte hinter diesem außergewöhnlichen Gedächtnis?



*Schereschewski hatte ein ganz besonderes Vorstellungsvermögen. Er schuf sich ungeheuer schnell **optische Vorstellungen zu den abstrakten Begriffen.***

Schon im alten Griechenland gab es Menschen, die bei ihren Zeitgenossen durch besondere Gedächtnisleistungen Erstaunen und Neid erregten: Sie waren in der Lage, sich eine große Anzahl von Namen und Zahlen zu merken und konnten diese in beliebiger Reihenfolge aus dem Gedächtnis abrufen. Sie bedienten sich der »Mnemonik«, d.h. der Kunst, sich Gedächtnisstoff durch besondere Lernhilfen einzuprägen. Der Gedächtniskünstler Schereschewski z.B. erfand Geschichten, um sich eine abstrakte Formel zu merken. Mnemotechniken stützen sich auf das Vorstellungsvermögen und benützen »geistige Umwege« wie Reime oder Bilder.

Diese Techniken zeigen aber auch, daß sich ein gutes Gedächtnis trainieren läßt. Gedächtniskünstler sind keine »Übermenschen«. Sie verstehen es vielmehr, besonders gut mit den Techniken der Informationsverarbeitung umzugehen.

1.2 Was ist das Gedächtnis?

Unter Gedächtnis verstehen Psychologen die Fähigkeit, Erfahrungen zu speichern und später wiederzugeben oder wiederzuerkennen. Das Gedächtnis funktioniert als aktives System, das Informationen aufnimmt und diese »encodiert«. Das bedeutet, daß die eintreffenden Reize in einen neuronalen Code übersetzt werden, den das Gehirn verarbeiten kann. Dieses Material wird gespeichert und zu einem späteren Zeitpunkt wieder abgerufen.

Psychologen unterscheiden drei verschiedene Gedächtnissysteme:

- ◆ Das **sensorische Gedächtnis** bewahrt sehr kurzfristig – ca. ein bis zwei Sekunden lang – flüchtige Eindrücke sinnlicher Reize wie z.B.: Töne, Bilder und Gerüche auf.
- ◆ Das **Kurzzeitgedächtnis** behält Erinnerungen an das, was kurz zuvor erlebt wurde ca. 20 Sekunden lang, es sei denn, der Information wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt, oder sie wird wiederholt.
- ◆ Das **Langzeitgedächtnis** bewahrt Informationen sehr lange auf. In diesem Gedächtnis liegen das gesamte Wissen und die gemachten Erfahrungen eines Menschen.

Das **sensorische Gedächtnis**, das auch das »sensorische Register« genannt wird, ist die erste Stufe bei der Informationsverarbeitung des menschlichen Gehirns. Damit diese sensorischen Erfahrungen in das Kurzzeitgedächtnis gelangen, muß ihnen **Aufmerksamkeit** zuteil werden.

Ein Phänomen verdeutlicht diesen Prozeß: Beobachten Sie sich einmal selbst auf einer Cocktailparty! Im Raum herrscht Stimmengewirr, trotzdem sind Sie in der Lage, sich auf ein Gespräch mit dem Nachbarn einzulassen. Fällt aber in einem der anderen Gespräche Ihr Name, so registrieren Sie dies mit Sicherheit sofort.

Informationen gelangen ins **Kurzzeitgedächtnis** in Form von vertrauten Bildern und Mustern. Das Kurzzeitgedächtnis hat jedoch nur

eine begrenzte Aufnahmekapazität. Um diese zu steigern, gibt es zwei Möglichkeiten:

Zum einen die **Wiederholung**. Je öfter eine Informationseinheit wiederholt oder geübt wird, um so wahrscheinlicher wird sie behalten.

Zum andern das »**Chunking**«. Unter einem **chunk** wird eine bedeutungstragende Informationseinheit verstanden. Dies kann ein Buchstabe, eine Zahl oder ein Satz sein. Die Folge von 1,9,9,4 besteht aus vier Ziffern, also aus vier chunks. Betrachtet man die Ziffern jedoch als Jahreszahl, so handelt es sich nur um einen chunk: 1994. Dadurch entsteht mehr Raum für weitere chunks. Chunking bedeutet also die sinnvolle Gruppierung von Informationen und somit auch eine vergrößerte Speicherfähigkeit des Gedächtnisses.

Das **Langzeitgedächtnis** hat eine unbegrenzte Kapazität. Es enthält alle Informationen, die es aus dem sensorischen und dem Kurzzeitgedächtnis übermittelt bekommen hat. Aber nicht nur das: Über das Langzeitgedächtnis ist der Mensch aufgrund des gespeicherten Wissens auch in der Lage, Probleme zu lösen und kreativ zu sein.

Der amerikanische Psychologe Philip Zimbardo vergleicht das Langzeitgedächtnis mit einem System von Aktenschränken oder einer Bibliothek. Die Besonderheit dabei ist, daß alles nach seiner **Bedeutung** gespeichert wird. Das hat wiederum zur Folge, daß man oft nicht in der Lage ist, einen Satz im Wortlaut aus dem Langzeitgedächtnis zu zitieren, und man sich nur an die Bedeutung des Satzes erinnert. Zum Beispiel haben Sie sich vor zwei Jahren in Ihren Akten vermerkt: *Der Kunde Maier hat Zahlungsschwierigkeiten*. Sie erinnern sich jetzt nur noch daran, daß Ihnen dieser Kunde Ärger bereitet hatte.

Beispiele zur Funktionsweise des Gedächtnisses

In einem psychologischen Experiment zur Funktionsweise des Gedächtnisses sollte überprüft werden, inwieweit sinnvoll angeordnetes Material besser gemerkt wird als reine Wortlisten. Dazu mußte eine Gruppe von Versuchspersonen 26 Wörter lernen, die in einer sinnvollen Ordnung gezeigt wurden. Zum Beispiel Hund, Katze und Vogel sind Tiere, Tulpe und Rose sind Blumen; Tiere und Blumen sind natürliche Dinge; Stuhl, Tasse und Haus sind vom Menschen geschaffene Dinge. Die Liste gliederte sich in natürliche und geschaffene Dinge. Einer zweiten Gruppe von Versuchspersonen wurde die Wörterliste in zufälliger Anordnung vorgegeben.

Es zeigte sich sehr deutlich, daß die Gruppe, der eine sinnvoll strukturierte Ordnung der Wörterliste vorgegeben wurde, fast alle Wörter sofort richtig wiedergeben konnte. Die andere Gruppe erinnerte sich jedoch auch nach wiederholter Darbietung der Begriffe nur an 70% der Wörter.

Psychologen haben auch Versuchspersonen beobachtet, die zur Aufgabe hatten, sich eine Liste unverbundener Wörter, Telefonnummern oder Zahlenkombinationen einzuprägen. Dabei versuchten die Personen stets, das Material sinnvoll zu strukturieren. Sie ordneten z.B. erst die Wörter nach den Anfangsbuchstaben, um sie sich besser einzuprägen.



Die Menschen neigen also bei einer Wissensspeicherung dazu, Informationen nach subjektiven Prinzipien zu systematisieren.

Entscheidend dabei sind auch die Erfahrungen, die der Betreffende in einem bestimmten Bereich gesammelt hat. So organisieren Experten, d.h. Personen mit Fachwissen in einem bestimmten Wissensbereich, ihre Informationen nach anderen Prinzipien als Laien. Eine Reihe mathematischer Zeichen kommt jedem Nichtmathematiker völlig unverständlich vor, während ein Mathematiker diese sofort einordnen und verarbeiten kann.

In der Gedächtnispsychologie wird von **Schemata** gesprochen, die Wissen über Zusammenhänge in einem bestimmten Bereich verkörpern. Schemata helfen, in vertrauten Situationen mühelos und nahezu automatisch zu reagieren. Neue sprachliche Informationen wie z.B. russische Worte, die sich nicht auf Vorwissen in der russischen Sprache beziehen, können von Deutschen nicht verstanden werden: Sie können kein ihnen vertrautes Schema dafür aktivieren. Ein Übersetzer für das Spanische hingegen hätte kein Problem, sich in Argentinien zu verständigen: In einem langen Lernprozeß hat er sich Sprachschemata zurechtgelegt, die er nur noch aus seinem Gedächtnis abzurufen braucht.

Stimmungen beeinflussen den Lernprozeß

Psychologen haben in zahlreichen Experimenten die Beziehung zwischen Denken und Gefühlen untersucht. Dabei ist besonders die Wirkung von Stimmungen auf das Gedächtnis untersucht worden. Nach dem **Stimmungs-Kongruenz-Effekt** kann man besser lernen, wenn der

Lernstoff dem momentanen emotionalen Zustand entspricht, als wenn dieser Lernstoff der aktuellen Gefühlslage entgegengesetzt ist. Wer z.B. in einer freudigen Stimmung ist, kann eine entsprechend freudige Botschaft besonders gut aufnehmen und erinnert sich daran auch besser als an eine traurige Information.

Warum vergißt der Mensch?

Schließlich haben sich Psychologen auch gefragt, warum der Mensch vergißt. So gibt es den schlichten »Verfall« – Erinnerungen verschwimmen mit der Zeit oder gehen im Laufe der Zeit ganz verloren. Das Lernen und Behalten von Informationen wird darüber hinaus durch sogenannte »Interferenzen« mit anderen Erfahrungen beeinflusst bzw. »gestört«. Je größer die Ähnlichkeit des Lernmaterials ist, desto größer ist die Gefahr der Interferenzen. So ist es z. B. schwieriger, zwei ähnliche Sprachen wie Italienisch und Spanisch gleichzeitig zu lernen als Spanisch und Russisch.

Mitunter stellt sich allerdings auch heraus, daß eine vergessene Information nur nicht richtig abgerufen werden kann: Sobald jedoch die Frage etwas anders formuliert wird, kann die gesuchte Information wiedergefunden werden. Der Mensch vergißt aber auch »motiviert« (man spricht auch von »motiviertem Vergessen«): Er vergißt, weil er sich nicht erinnern **will**. Dies ist vornehmlich bei unangenehmen Dingen der Fall.

1.3

Trainieren Sie Ihre Gedächtnisfähigkeiten!

Was bedeuten die Erkenntnisse aus der Gedächtnispsychologie für das tägliche Gedächtnistraining? Wie können Sie Ihr Gedächtnis trainieren?

Prinzipiell ist es für jede Art von Informationsspeicherung notwendig, seine **Aufmerksamkeit** auf die zu speichernde Information zu richten. Wer sich abgehetzt und unkonzentriert für den nächsten Tag noch nebenbei beim Abendessen wichtige Informationen »reinziehen« will, wird nur wenig davon behalten können.

- Sie müssen sich also zunächst ein entspanntes Umfeld schaffen, um sich wichtige Dinge z.B. für das nächste Verkaufsgespräch einzuprägen. Sorgen Sie dafür, daß Sie einige Zeit ungestört sind. Versetzen Sie sich in eine entspannte und angenehme Stimmung. Hören Sie sich z.B. kurz zuvor Ihre Lieblingsmusik an!

- Sorgen Sie für eine gute Strukturierung des Materials. Der Speicherungsprozeß läßt sich nämlich erheblich verbessern, wenn Sie die zu speichernden Informationen vorab entsprechend gliedern. Bilden Sie also »chunks«, d.h. sinnvolle Einheiten. Dies hat auch den Vorteil, daß die Informationen besser im Langzeitgedächtnis wieder abgerufen werden können!
- Testen Sie sich selbst! Bilden Sie mit der folgenden Liste unzusammenhängender Wörter chunks: Hund, Straße, Kette, Bild, Schneeball, Kater, Glas, Punsch, Hase, Wetter, Kopf, Haus, Gas, Laterne, Kind (mögliche Lösung siehe Anhang!).
- Wenn Sie sich einen Kurzvortrag über Ihr Produkt einprägen wollen, denken Sie an das Prinzip der **Wiederholung**. Lesen Sie sich Ihre Notizen mehrere Male durch und scheuen Sie sich nicht, kurz zuvor die wichtigsten Punkte mehrmals laut vorzusprechen. Dadurch prägen Sie sich Ihre Ausführungen sowohl visuell als auch akustisch ein. Sie haben dann den Stoff wortgetreu im Kurzzeitgedächtnis parat.
- Wenn Sie im Verkaufsgespräch mit einem neuen Kunden sind: Richten Sie Ihre volle **Aufmerksamkeit** auf die Aussagen und Reaktionen des Kunden.
- Versuchen Sie, sich zugleich weitere Informationen über den Kunden, seine Vorlieben und Neigungen einzuprägen. Benutzen Sie dazu die **Mnemotechniken**, d.h., verbinden Sie die neuen Informationen mit etwas Ihnen schon Vertrautem. Der neue Kunde liebt z.B. schnelle Autos, Whisky einer bestimmten Marke, bunte Krawatten. Denken Sie sich dazu eine Kurzgeschichte aus.
- **Bildhafte Vorstellungen** sind sehr wirksam, um sich etwas einzuprägen. Stellen Sie sich also Ihren neuen Kunden vor, wie er in einem Porsche auf der Autobahn dahinbraust!
- Eine andere Möglichkeit wäre die »**Loci-Methode**« (lateinisch locus von Ort): Wenn Sie sich eine Liste von Kunden merken wollen, denen Sie demnächst einen Besuch abstatten, weisen Sie jedem im Geiste ein Zimmer in Ihrem Haus zu. Gehen Sie im Geiste durch Ihr Haus und finden Sie die Namen, die mit dem jeweiligen Zimmer verbunden sind.

Um speziell das **Namensgedächtnis** zu verbessern, gibt es folgende Merkhilfen:

- Seien Sie sich bewußt, daß an erster Stelle das **Interesse** am anderen Menschen steht. Dadurch richten Sie automatisch Ihre ganze Aufmerksamkeit auf die Person des Kunden.
- Konzentrieren Sie sich gleich zu Beginn einer Beziehung, z.B. bei der Vorstellung, auf den Namen. Zögern Sie bei einem Neukunden nicht nachzufragen, wenn Sie den Namen nicht verstanden haben. Jetzt ist es noch nicht peinlich, zumal es besonders Personen mit schwer auszusprechenden Namen, wie z.B. Rastropowitsch, gewohnt sind, daß man ihren Namen nicht gleich auf Anhieb versteht.
- Benutzen Sie **bildliche Assoziationen**. Erfinden Sie eine kleine Geschichte zur Person und ihrem Namen. Oder bitten Sie Ihren Gesprächspartner um nähere Informationen, die Sie sich im Zusammenhang mit seinem Namen merken. Dale Carnegie berichtet von einem Mann, der sich 50.000 Namen merken konnte. Wenn er jemand kennenlernte, bemühte er sich, auch etwas über dessen Umfeld zu erfahren: seine Familienverhältnisse, Beruf usw., denn das Behalten wird zusätzlich gefördert, wenn mit der zu speichernden Information **persönliche Bezüge** verbunden werden. Zum Beispiel können Sie sich einen Kundennamen dadurch merken, weil er eine Ähnlichkeit mit dem Namen eines Ihrer Freunde hat.
- Denken Sie andererseits auch daran, daß andere mit Ihrem Namen Schwierigkeiten haben können. Sprechen Sie deshalb Ihren Namen langsam und deutlich aus. Geben Sie Ihrem Gesprächspartner eine Eselsbrücke wie »mein Name ist Lang wie Kurz«.
- Bedenken Sie: Sollte Ihnen trotz intensiven Gedächtnistrainings der Name eines Kunden entfallen sein – seien Sie charmant und überspielen Sie Ihre Schwäche geschickt. Fragen Sie z.B. im geeigneten Moment: *»Ihr werter Name war doch gleich....?«*
- Zu guter Letzt: Ein gutes Gedächtnis fällt nicht vom Himmel. Besonders das Langzeitgedächtnis, das das gesamte Wissen und die Erfahrungen eines Menschen speichert, ist Resultat eines beträchtlichen Lern- und Übungsaufwandes. Wenn Sie geistig besonders flexibel bleiben wollen, kann es auch nützlich sein, noch einmal eine Fremdsprache zu erlernen. Das hat unter Umständen einen beruflichen Nutzeffekt, und Sie kommen aus dem Üben – z.B. indem Sie Vokabeln lernen – nicht heraus!

*Es ist besser, ein Problem zu erörtern,
ohne es zu entscheiden, als zu entscheiden,
ohne es erörtert zu haben.
(Joubert)*

2 Die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen

Das Leben ist dadurch geprägt, daß stets Entscheidungen getroffen werden müssen. Wenn sich jemand nicht selbst entscheiden kann, dann treffen andere die Entscheidung für ihn – und das nicht immer in seinem Sinn. Nicht immer fällt es leicht, die richtige Entscheidung zu treffen. Manchmal überstürzt man in der Hitze des Gefechts eine Entscheidung – und ärgert sich im nachhinein über die getroffene Fehlentscheidung. Auf der anderen Seite hätte manch eine wichtige Entscheidung schon viel früher getroffen werden müssen, z.B. ein wichtiger Arztbesuch.

Verkäufer müssen täglich Entscheidungen treffen – welche Kunden sie besuchen, wie sie ihr Produkt präsentieren, wie sie gegenüber dem Kunden auftreten, mit welchem Preisangebot sie in die Verhandlung einsteigen usw. Oftmals finden diese Entscheidungen unter Termindruck statt und die Alternativen können nicht lange vorher gegeneinander abgewogen werden.

2.1 Wie würden Sie entscheiden?

In dem folgenden kleinen Test können Sie sich selbst überprüfen, welche Strategie Sie bei einer Entscheidung wählen.

❶ Für welche der beiden Alternativen entscheiden Sie sich?

- Mit einer Chance von 80% können Sie 100 DM gewinnen.
- Sie gewinnen mit Sicherheit 80 DM.

❷ Für welche der beiden Alternativen entscheiden Sie sich?

- Mit einer Chance von 80% können sie 100 DM verlieren.
- Sie verlieren mit Sicherheit 80 DM.

Wenn Sie bei der ersten Frage die erste Alternative gewählt haben, sind Sie sehr risikofreudig eingestellt. Sie können sich auf unsichere Situationen einlassen. Wenn Sie sich für die zweite Alternative entschieden haben, gehen Sie bei Entscheidungen lieber auf Nummer Sicher.

Haben Sie sich bei der zweiten Aufgabe für die erste Alternative entschieden, möchten Sie Ihr Schicksal selbst meistern und glauben an Ihr Glück. Wenn Sie die zweite Alternative angekreuzt haben, tendieren Sie zu einer eher fatalistischen Einstellung.

In psychologischen Experimenten wurde festgestellt, daß die meisten Menschen im ersten Fall die zweite Strategie wählen. Diese Strategie vermeidet das Risiko nach dem Motto: »Lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach.« Im zweiten Fall entscheiden sich die meisten Menschen für die erste Alternative, die einem sicheren Verlust die hohe Wahrscheinlichkeit zu verlieren vorzieht. Die meisten Menschen sind nicht fatalistisch eingestellt, sondern wollen ihr Schicksal kontrollieren.

2.2 Was kennzeichnet eine Entscheidung?

Von einer Entscheidung wird immer dann gesprochen, wenn mindestens zwei Alternativen vorliegen, zwischen denen gewählt werden muß. Psychologen haben sich nun damit auseinandergesetzt, wie bzw. auf welche Art und Weise Menschen Entscheidungen treffen, und sie sind dabei zu einem überraschenden Ergebnis gelangt: Ganz im Unterschied zur Annahme der klassischen ökonomischen Theorie, wonach Menschen **rational** handeln und nach dem Prinzip der **Nutzenmaximierung** leben (welche Alternative bringt mir den größtmöglichen Nutzen?), treffen die Menschen in Wirklichkeit viele Entscheidungen unter **Unsicherheit**. Sie benutzen kaum Informationen und sind daher »kognitiven Verzerrungen« ausgeliefert. Das bedeutet, daß der Mensch in Entscheidungssituationen nicht mehr imstande ist, die Wirklichkeit angemessen zu beurteilen. Eine Ursache »kognitiver Verzerrungen« ist die **selektive Informationsaufnahme**. Es werden demnach nur die Informationen wahrgenommen und zur Entscheidungsfindung herangezogen, die die eigenen Überzeugungen stützen.

Ein Beispiel: Sie möchten sich ein neues Auto kaufen. Sie liebäugeln mit einem sportlichen Auto, mit dem Sie rasant fahren und ihren Freundeskreis beeindrucken können. Ihre Frau möchte lieber einen geräumigen Wagen, der viel transportieren kann und praktisch für die ganze Familie ist. Nun sammeln Sie eifrig Informationen, die belegen, daß z.B. das von Ihnen gewünschte Auto auch Ihre Kunden beeindruckt.



Menschen neigen dazu, Informationen zu suchen, die »konsonant« sind, das heißt, die mit den schon im Gedächtnis gespeicherten Informationen stimmig sind.

Dazu widersprüchliche Informationen lösen besonders dann Unbehagen aus, wenn sie ein persönlich aufgebautes, in sich zusammenpassendes System bedrohen. Psychologen nennen dieses Phänomen die **kognitive Dissonanz**.

Am Beispiel: Sie haben also das gewünschte sportliche Auto gekauft. Doch gerade jetzt sind die Benzinpreise sehr gestiegen, und das neue Auto verbraucht mehr Sprit als ursprünglich angenommen. Die Ehefrau klagt darüber, daß so wenig Platz im Auto sei. Dies löst bei Ihnen Unbehagen über den Autokauf aus. Es entsteht für Sie ein innerer Druck, diese neuen Informationen, die nun den früheren Informationen widersprechen, so nicht wahrnehmen zu wollen. Dafür können Sie zwei Strategien einsetzen: Entweder Sie vermehren die konsonanten Informationen, indem Sie weiter nach positiven Informationen über die Entscheidung suchen, z.B. daß die Kunden sich sehr beeindruckt von dem neuen Auto gezeigt haben. Oder – so die zweite Strategie – Sie ignorieren die dissonanten Informationen.

Wenn die getroffene Entscheidung noch rückgängig zu machen ist und die dissonanten Informationen glaubwürdig sind, besteht allerdings eine größere Wahrscheinlichkeit, auch der Entscheidung entgegenstehende Informationen anzunehmen. Wenn Sie einen Freund haben, der ebenfalls ein neues sportliches Auto kaufen möchte, können Sie diesem Ihr Auto verkaufen und damit auch wieder den häuslichen Frieden herstellen.

Auch **nichtrationale Gründe** beeinflussen eine Entscheidung: So kann **Wunschdenken** die Informationssuche verfälschen. In diesem Fall werden die negativen Folgen einer Entscheidung heruntergespielt und nur die positiven Seiten gesehen. Am Beispiel: Sie glauben immer noch, der ungebundene Junggeselle zu sein, der Sie früher einmal waren. Deshalb interessieren Sie sich nicht für die Einwände Ihrer Frau gegen das neue Auto.

Viele Menschen treffen auch deshalb fehlerhafte Entscheidungen, weil sie zum Zeitpunkt der Entscheidung **Wissenslücken** haben. Die Suche nach Informationen ist häufig mühselig und mit Kosten verbunden. Am Beispiel: Sie waren so begeistert von der Idee, endlich ein

sportliches Auto zu haben, daß Sie die Benzinpreisentwicklung nicht verfolgt haben.

2.3 Wie können Sie Fehlentscheidungen vermeiden?

Entscheidungen unter Streß sind häufig fehlerbehaftet. Besonders riskant sind Situationen, die unerwartet eintreffen, eine schnelle Reaktion erfordern und somit eine **Entscheidung unter Druck** bedeuten. Dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, daß Fehlentscheidungen getroffen werden. Es fehlt die Zeit, alle Vor- und Nachteile, Alternativen und Konsequenzen sorgfältig zu überdenken. Wenn Sie sich z.B. aufgrund einer unerwarteten Kündigung gezwungen sehen, einen neuen Tätigkeitsbereich zu suchen, laufen Sie leicht Gefahr, sich für die falsche Stelle zu entscheiden.

- Deshalb sollten Sie sich für wichtige Entscheidungen **Zeit** nehmen, gerade auch dann, wenn Sie meinen, Sie hätten keine Zeit! Prüfen Sie Ihren Terminkalender: Sind wirklich alle Termine von der gleichen Wichtigkeit und Dringlichkeit?
- Überprüfen Sie Ihre **Ziele!** Ihre Ziele sollten möglichst klar, konkret und verbindlich formuliert sein. Wenn Sie z. B. einen klar formulierten Zielkatalog haben, was Ihnen bei einem Auto alles wichtig ist, werden Sie bereits einige Alternativen von vornherein ausschließen können.

Ziele sollten nicht utopisch sein, sondern in absehbarer Zeit erreichbar sein. Dabei können Ihnen die folgenden in den Abbildungen dargestellten Denkschritte helfen. Spielen Sie Ihre persönlichen Entscheidungen einmal an einem eigenen Fall aus Ihrer Verkaufspraxis durch!

Ziele und Konkretisierung der Ziele	
Ziele	Konkretisierung
interessantere Tätigkeit höheres Gehalt mehr Freizeit	Reisen und Kundenkontakt DM 100.000 per anno keine Überstunden

Abb. 1

Beispiel: Wenn Sie daran denken, Ihren bisherigen Tätigkeitsbereich zu wechseln, könnten Ihre Ziele sein: eine interessantere Tätig-

keit, ein höheres Gehalt und mehr Freizeit. Unter der Spalte »Konkretisierung« würden Sie bei der interessanteren Tätigkeit »Reisen und Kundenkontakt« hinschreiben, bei dem höheren Gehalt »Jahresgehalt DM 100.000« und bei mehr Freizeit »keine Überstunden«.

Ziele und die Beschreibung der Alternativen			
Ziele	Beschreibung der Alternativen		
	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3
* interessantere Tätigkeit	Filiale Nord	Selbständigkeit
*
*
*

Abb. 2

Wenn Sie – um bei unserem Beispiel zu bleiben – eine andere Tätigkeit anstreben, welche Alternativen gibt es zu Ihrer bisherigen Arbeit? Sie könnten sich um eine Stelle in einer Filiale Ihres Betriebes 400 km weiter nördlich bemühen oder aber – eine ganz andere Lösung – sich selbständig machen.

Im letzten Schritt findet die **Bewertung** der Alternativen vor dem Hintergrund der Ziele statt. Dabei müssen Sie sich wieder an Ihre Ziele und deren Konkretisierung erinnern. Verteilen Sie Plus- und Minuspunkte!

Ziele und die Bewertung der Alternativen			
Ziele	Bewertung der Alternativen		
	Alternative 1 Filiale Nord	Alternative 2 Selbständigkeit	Alternative 3
* interessantere Tätigkeit	+	+	
* höheres Gehalt	+	+ -	
* mehr Freizeit	+	-	
*			
*			
*			
*			
*			
*			

Abb. 3

Wenn Sie sich selbständig machen möchten, wird zumindest für den Anfang nur die Tätigkeit an sich interessant sein, die Gehaltssteigerung eher unsicher, und auch bei der Freizeit müssen Sie einen Minuspunkt eintragen, denn Überstunden sind häufig das Los des Selbständigen.

Entscheiden Sie sich, in eine andere Stadt zu ziehen, können Sie bei allen drei Zielen dann ein Plus verzeichnen, wenn die dazu eingeholten Informationen entsprechend positiv sind. Jedoch müssen Sie nun noch einmal über Ihre Ziele nachdenken, denn ein neues Ziel ist hinzugekommen: Wie wichtig ist Ihnen Ihre momentane Umgebung? Wie wichtig ist Ihnen wirklich ein Mehr an Freizeit? Was bedeutet Unabhängigkeit für Sie?

- Vergessen Sie nicht: Gute Entscheidungen bedürfen eines Minimums an **Ruhe und Konzentration**. Zeitdruck und Terminstreß machen Sie anfällig für Fehlentscheidungen – beruflich wie privat.
- Um eine richtige Entscheidung zu fällen, ist es wichtig, daß möglichst **viele Informationen** eingeholt werden. Sie sollten sich auch nicht scheuen, Informationen einzuholen, die Ihren Standpunkt nicht unterstützen. Denken Sie an den beschriebenen Mechanismus der kognitiven Dissonanz. Lassen Sie diese Informationen **an sich herankommen**, auch wenn sie Ihrer bisherigen Einstellung entgegengesetzt sind, und setzen Sie sich mit ihnen auseinander! Vertrauen Sie nicht zu sehr auf Ihre bisherigen Erfahrungen. Es gibt ständig Neuerungen am Markt. Seien Sie auch einmal gegen sich selbst mißtrauisch.
- Überprüfen Sie gründlich die Informationen, die Ihnen für eine Entscheidung zur Verfügung stehen. Bemühen Sie sich, **verschiedene Quellen** auszuschöpfen.
- Überprüfen Sie Ihr **Wunschdenken**: Sie haben sich z. B. nichts sehnlicher gewünscht als einen schnellen Vertragsabschluß mit einem Kunden. Dafür haben Sie einen sehr hohen Preisabschlag in Kauf genommen. War das die richtige Entscheidung, oder sollten Sie sich beim nächsten Mal davor hüten, mit dem Preis zu sehr runterzugehen, nur um den Verkaufsabschluß zu erreichen?
- Wenn Sie dennoch eine Fehlentscheidung getroffen haben: **Machen Sie Ihrem Ärger kurz Luft** und akzeptieren Sie die Dinge zunächst einmal so, wie sie sind. Überlegen Sie sich in einer ruhigen Minute, welche Fehler zu Ihrer Fehlentscheidung geführt haben.

Der Psychoanalytiker Sigmund Freud hat einmal folgendes zu wichtigen Entscheidungen gesagt: *»Wenn ich eine Entscheidung von nicht allzu großer Tragweite fällen mußte, habe ich es immer vorteilhaft gefunden, alles Für und Wider abzuwägen. In lebenswichtigen Dingen jedoch, wie etwa der Wahl eines Partners oder eines Berufs, sollte die Entscheidung aus dem Unbewußten kommen, irgendwoher aus unserem Inneren. In den wichtigsten Entscheidungen unseres persönlichen Lebens sollten wir, so meine ich, uns von den tiefen inneren Bedürfnissen unseres Wesens leiten lassen.«*

Univ. Bibl.
München

*Man soll von jedermann Genie fordern,
aber ohne es zu erwarten.
(Friedrich Schlegel)*

3 Die Kreativität

»Kreativurlaub«, »be creative« – Kreativität ist ein Zauberwort, das inzwischen längst in den täglichen Wortschatz Eingang gefunden hat. »Jeder kann kreativ sein« sagen die einen – aber man bewundert auch das künstlerische Genie, das den Inbegriff von Kreativität zu verkörpern scheint.

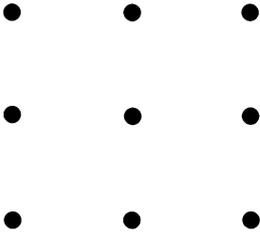
Verkäufer brauchen ebenfalls Kreativität, um in der Verkaufspraxis bestehen zu können. Da gilt es, neue Kunden zu gewinnen und zu überzeugen, mit originellen Ideen sein Produkt gegenüber anderen hervorzuheben, den Kundeneinwänden rhetorisch geschickt zu entgegnen.

Psychologen haben sich schon sehr lange mit den Bedingungen kreativen Verhaltens auseinandergesetzt und Möglichkeiten untersucht, wie Kreativität zu steigern ist.

3.1 Testen Sie sich selbst: Wie kreativ sind Sie?

Versuchen Sie, sich je fünf Minuten mit den folgenden drei Problemen auseinanderzusetzen. Wenn Sie nicht weiterkommen, legen Sie die Aufgabe beiseite und versuchen Sie, sie zu einem anderen Zeitpunkt zu lösen.

Kreativitätstest (1)



Versuchen Sie, das Punktgebilde ohne abzusetzen mit vier Geraden zu verbinden. Jeder Punkt darf nur einmal durchfahren werden! (Lösung und Erklärung siehe Anhang)

Abb. 4

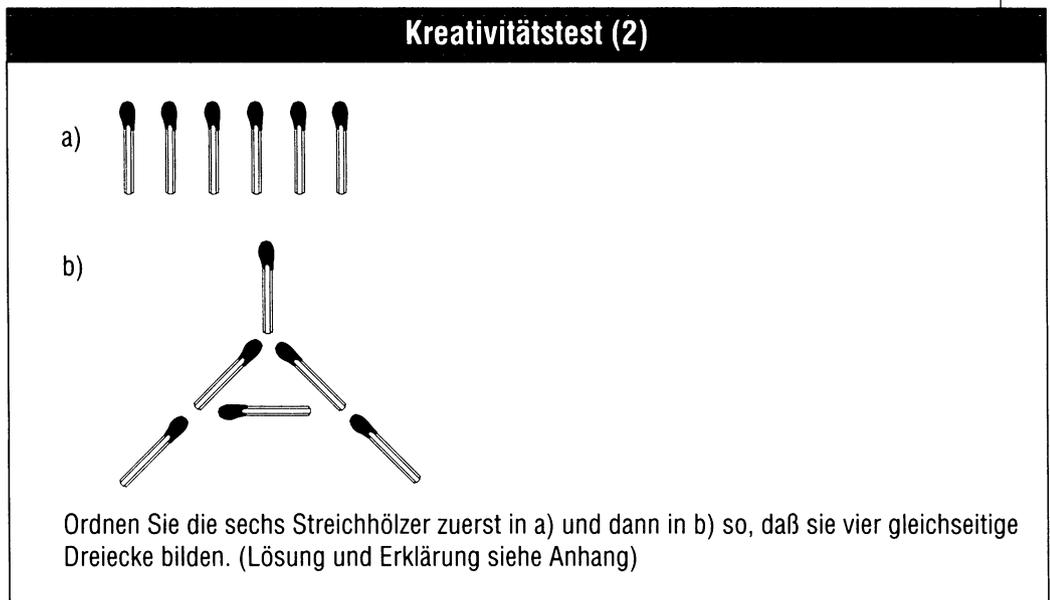


Abb. 5

3.2 Was heißt Kreativität?

Kreativität gilt als eine intellektuelle Leistung, die wie das Gedächtnis oder die Fähigkeit zur Entscheidung als **Informationsverarbeitung** definiert wird.

Für das kreative Denken ist es nun typisch, daß zu einem Problem sehr viele Ideen oder Assoziationen produziert werden. Kennzeichnend ist dabei die **Originalität der Einfälle** und die **Fähigkeit, sich in ein Problem zu vertiefen**. Ein weiteres wichtiges Merkmal von Kreativität ist die **Flexibilität**, d.h. die Fähigkeit, eine Angelegenheit von verschiedenen Seiten aus zu betrachten. Ein kreativer Mensch ist in der Lage, sich von althergebrachten Betrachtungsweisen zu lösen und einen Sachverhalt völlig neu zu interpretieren. Er muß seinen »Suchraum« erweitern und sich von Fixierungen lösen. Denn alte Gewohnheiten versperren oft den Blick für eine neue Sichtweise.

Kreative Fähigkeiten garantieren noch nicht zwingend auch kreative Leistungen. Diese hängen von Motiven und Interessen sowie von der jeweiligen Situation ab. In der Psychologie hat man untersucht, welche Persönlichkeitsmerkmale kreative von nichtkreativen Menschen unterscheidet.



Kreative Menschen haben den Willen, hart und viel zu arbeiten, sie besitzen eine Tendenz zu Autonomie und Unabhängigkeit, haben ein hohes Selbstvertrauen und Toleranz für komplexe Situationen.

Wie geht ein kreativer Mensch nun mit Problemen um? Psychologen haben bei dem Prozeß der Kreativität vier Phasen festgestellt:

- ◆ In der **1. Phase** wird das Problem identifiziert und formuliert.
- ◆ In der **Phase 2** wird das Problem analysiert und eine intensive Informationssuche betrieben. Dies führt zu einem ersten Erklärungsversuch.
- ◆ In der **3. Phase** erfolgt die Inkubation des Problems, d.h., das Problem wird zunächst einmal beiseite gelegt. Dann erfolgt die »Erleuchtung« oder der berühmte »Aha-Effekt«, man hat eine plötzliche Einsicht und das Gefühl, auf dem richtigen Wege zu sein.
- ◆ In der **letzten Phase** wird die Lösung ausgearbeitet und erprobt.

Ein Beispiel aus dem Verkauf soll dies illustrieren: Sie haben einen ausgesprochen schwierigen Kunden vor sich. Er läßt sich von Ihnen sehr lange und ausführlich beraten, kann sich jedoch nicht zum Kauf Ihres Produktes – ein Kopierer – entscheiden. Sie haben jedoch am nächsten Tag noch einmal eine Chance, mit dem Kunden ein Verkaufsgespräch zu führen. Ihre Aufgabe besteht nun darin, für diesen Kunden eine kreative Lösung zu finden.

Zunächst stellen Sie fest, daß Ihr Kunde zu großem Mißtrauen Ihnen und Ihrem Produkt gegenüber neigt. Aus Ihrem Gespräch mit dem Kunden ist Ihnen klargeworden, daß der Kunde besonders den in seinen Augen zu hohen Preis des Kopierers beanstandet. Sie grübeln darüber nach, mit welchem Argument Sie den Kunden überzeugen können, daß der Preis angemessen ist. Nach einer Weile beschließen Sie, sich kurz zu erholen und an etwas anderes zu denken. Sie legen also das Problem erst einmal zur Seite und befinden sich in der sogenannten »Inkubationsphase«.

Während Sie einen Spaziergang machen und die mit Herbstlaub gefärbten Parkbäume betrachten, schießt Ihnen plötzlich eine Idee durch den Kopf: »So könnte ich argumentieren! Die Anschaffungskosten für den Kopierer mögen dem Kunden hoch erscheinen, doch ich

werde ihm einen Wartungsplan und eine Rentabilitätsrechnung ausarbeiten, an denen er erkennt, daß sich der Kopierer (im Vergleich zu Konkurrenzprodukten) bereits innerhalb von zwei Jahren amortisiert.«

Sie eilen nach Hause, machen sich einige Notizen, suchen den Wartungsplan, erstellen die Rentabilitätsrechnung und bereiten Ihre Argumentation für das bevorstehende Verkaufsgespräch vor.

Das besondere Interesse der Wissenschaftler hat die dritte Phase im Kreativitätsprozeß – die **Inkubation** und der »**Aha-Effekt**« – erweckt. In dieser Phase wird das Problem zwar erst einmal beiseite gelegt, dennoch wird unbewußt an dem Problem weitergearbeitet. »Inkubation« und »Erleuchtung« sind für die Kreativitätsforscher schwer faßbare Phänomene. Das rationale Denken wird impulsiv, der kreative Prozeß läßt sich hier nicht kalkulieren.

Für Probleme, bei denen man nicht weiter weiß, ist die Inkubationsphase sehr wichtig. Vielleicht hat man sich derart in eine Sichtweise verbohrt, daß eine Unterbrechung bei der Problemlösung und die Beschäftigung mit anderen Dingen neue Perspektiven eröffnen kann, die dann ganz unerwartet den berühmten »Aha-Effekt« zur Folge haben.

In der Wissenschaft ist man sich inzwischen weitgehend einig darüber, daß die Wahrscheinlichkeit, originelle Ideen zu produzieren, um so größer ist, je mehr Vorwissen vorhanden ist.



*Gute Ideen fallen also nicht vom Himmel! Unerwartete Einsichten bedürfen einer **intensiven Vorarbeit** ebenso wie einer gründlichen **Nachbereitung**.*

3.3

Trainieren Sie Ihre Kreativität für den Verkauf!

Sie brauchen neue Ideen, um Kunden zu gewinnen. Probieren Sie es einmal mit **Brainstorming**. Diese Kreativitätstechnik ist eine nützliche Vorgehensweise, um Assoziationen und Ideenvielfalt anzuregen. Es gibt dafür folgende einfache Grundregeln:

- ❶ Schreiben Sie zu einem selbstgewählten Thema alles auf, was Ihnen einfällt. Jede Idee, auch wenn sie noch so abwegig erscheint, sollten Sie akzeptieren.

- ② Produzieren Sie möglichst viele Ideen!
 - ③ Bewerten Sie die Ideen erst nach Beendigung Ihrer Ideensammlung.
- Lassen Sie sich beim Brainstorming also nicht durch absurde Ideen irritieren. Manchmal bringt einen gerade eine vom Verstand als verrückt abgelehnte Idee auf einen neuen Weg.
 - Führen Sie stets eine **Aufzeichnungsmöglichkeit**, z.B. ein Diktiergerät oder Karteikarten, mit sich, denn vielleicht haben Sie unterwegs eine zündende Idee. Gute und kreative Einfälle können nicht durch Befehle produziert werden. So aber haben Sie stets die Möglichkeit, eine neue Idee festzuhalten.
 - Sie denken schon lange über ein originelles Geschenk für einen langjährigen und treuen Kunden nach, doch es will Ihnen nichts einfallen. Verbeißen Sie sich nicht zu lange in diese Idee. Denken Sie an die **Inkubationsphase** – legen Sie das Problem für eine Weile beiseite. Dann kommt die Erleuchtung ganz von alleine!

Eine andere Kreativitätsmethode ist das **Mind-Mapping**, das auf den Amerikaner Tony Buzan zurückgeht. **Mind-Mapping** kann Ihnen durch seine ungewöhnliche Form helfen, neue Ideen zu gewinnen und dabei zugleich auch neue Zusammenhänge zu erkennen. Wenn Sie sich z.B. Aufzeichnungen machen, werden Sie für gewöhnlich »linear« vorgehen, das heißt, Sie beginnen oben und von links nach rechts zu schreiben.

Buzan schlägt nun eine andere Vorgehensweise vor: Man schreibt die zentrale Idee bzw. das Problem in die Mitte des Papiers und entwickelt von diesem Zentrum aus die weiteren Einzelideen.



Diese Methode soll Ihnen helfen, Ihre kreativen, analytischen und logischen Fähigkeiten zu entdecken. Sie lernen, Strukturen zu finden und die Verbindungen zwischen den Teilen herzustellen.

Zuerst wird also die zentrale Idee deutlich herausgestellt. Die wichtigen Ideen befinden sich in Zentrumsnähe, die weniger wichtigen in der Peripherie. Die Verknüpfungen zwischen den wichtigen Ideen werden durch Linien augenfällig. Neue Informationen lassen sich so leicht unterbringen.

Abbildung 6 zeigt, wie ein Mind-Map für einen Kunden aussehen könnte, über dessen Unzuverlässigkeit Sie sich schon lange ärgern. Haben Sie sich überhaupt näher mit diesem Kunden beschäftigt? Schreiben Sie seinen Namen wie in Abbildung 6 in die Mitte des Papiers, beginnen Sie von diesem Zentrum aus Ihre Einfälle aufzuschreiben.

Beachten Sie dabei noch folgendes: Die Wörter sollten Sie in **großen Druckbuchstaben** und **auf Linien** schreiben. Mit den Linien knüpfen Sie Verbindungen. Dadurch wird die Struktur des Mind-Maps klarer.

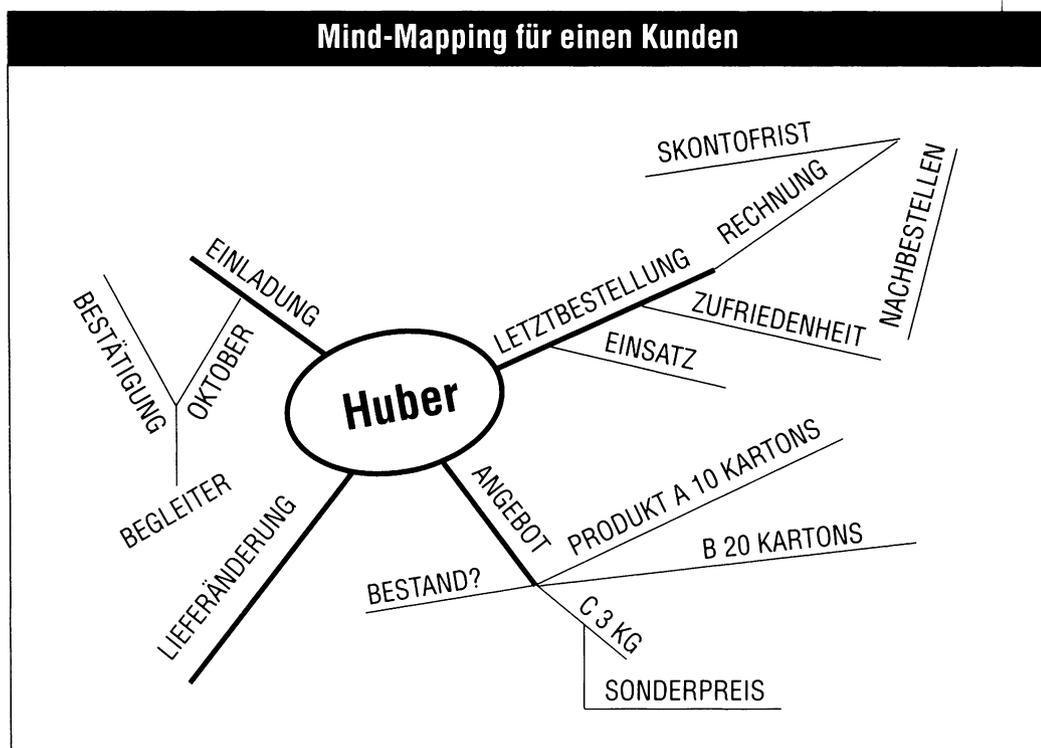


Abb. 6

Vom Namen des Kunden führen vier dicke Linien weg, die wichtige Daten über ihn enthalten: Er soll eingeladen werden, es soll ihm ein Angebot gemacht werden, die Lieferung an ihn muß geändert werden, und wie stand es denn mit seiner letzten Bestellung? An einige Linien knüpfen sich weitere Linien: Beim Stichwort »Letztbestellung« kommt die Erleuchtung: Fehlte da nicht die Rechnung?

Das Mind-Mapping kann also helfen, viele neue Ideen zu produzieren. Sicherlich ist eine darunter, die zur Lösung Ihres Problems beiträgt!

- Probieren Sie auch einmal ein Mind-Mapping zu Ihrer eigenen Person: Schreiben Sie auf die Mitte eines leeren Papiers »Ich«. Und dann assoziieren Sie, was Ihnen zu sich selbst einfällt. Antworten Sie spontan, denn zu vieles Nachdenken blockiert Ihren Einfallsreichtum!

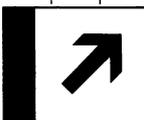
*Verstand und Vernunft sind ein
formelles Vermögen. Das Herz
liefert den Gehalt, den Stoff.
(Goethe)*

II So lernen Sie, Gefühle einzusetzen

Wer meint, der Mensch sei vollkommen durch den Kopf gesteuert, vergißt die Rolle, die die Gefühle spielen. Sie können sogar eine wichtige Funktion des Denkens, das Erinnern, beeinträchtigen. Wer kennt dies nicht aus seiner eigenen Erfahrung: Man ist geneigt, unangenehme Dinge schneller zu vergessen als freudige Ereignisse. Ebenso mag man viel lieber in rosigen Erinnerungen schwelgen, als sich an unangenehme oder peinliche Vorfälle erinnern!

Gefühle spielen im privaten und im beruflichen Leben eine große Rolle. Nicht alle Menschen sind sich dessen bewußt, denn viele neigen dazu, Gefühle zu verdrängen. Gefühle zu zeigen, gilt in unserer Gesellschaft immer noch als ein Zeichen von menschlicher Schwäche.

Manchmal traut man auch nicht den Gefühlen, die einem andere entgegenbringen, sie wirken künstlich und aufgesetzt. Man fürchtet, daß sich hinter dieser Maske etwas ganz anderes verbirgt. »Alles Theater, alles nur gespielt«, ist der Eindruck, den man von der emotionalen Haltung des anderen gewinnt.



Der Verkaufsexperte Zig Ziglar schreibt in seinem Buch »Der totale Verkaufserfolg«, daß das Verkaufen im Grunde genommen ein Übertragen von Gefühlen bedeutet.

Wenn der Verkäufer beim Kunden für ein Produkt die gleichen Gefühle erwecken kann, die er selbst für das Produkt hat, wird der Kunde dieses Produkt eher kaufen. Nicht umsonst spricht das moderne

Marketing vom »Erlebniskauf«. Dies bedeutet für die Verkaufspraxis, daß der Verkäufer mit dem Kunden nicht nur auf der sachlichen Ebene kommunizieren darf, sondern auch die Emotionen im Kunden ansprechen muß.

Im nächsten Kapitel soll geklärt werden, was Emotionen sind und wie man mit ihnen umgehen kann. Verdeutlicht wird dies am Beispiel verschiedener Atemtechniken.

In dem psychologischen Modell der Verständigung, das der Psychologe Schulz von Thun entwickelt hat, wird gezeigt, daß eine geäußerte Botschaft nicht nur einen Sachverhalt beinhalten, sondern auch die gefühlsmäßige Ebene ausdrücken kann. Im Kapitel über die Wahrheit nonverbaler Botschaften werden Gesten entschlüsselt und praktische Tips zur Stimmbildung gegeben.

Das letzte Kapitel zum Thema »Emotionen« zeigt die Bedeutung einer freundlichen Haltung und den großen Stellenwert einer positiven Einstellung gegenüber seinen Geschäftspartnern.

*Eine gelinde Antwort
stillet den Zorn.
(Sprüche Salomos 15,1)*

4 Umgang mit Emotionen

Gefühle – in der Umgangssprache setzt man sie mit Emotionen gleich – können dann angst machen, wenn sie unkontrolliert und fast wie eine »Urgewalt« hervorbrechen. Wenn z.B. ein Verkäufer in einem Verkaufsgespräch plötzlich zu lachen anfängt, ist der Kunde sicherlich irritiert. Auch dem Verkäufer wird dieser Gefühlsausbruch sichtlich peinlich sein, denn der Kunde könnte dadurch vermuten, daß der Verkäufer nicht ernsthaft an sein Produkt glaubt.

Zeigt ein Mensch wiederum keine Gefühle – ein Beispiel dafür ist das berühmte Pokerface –, so wird er in den Augen seiner Mitmenschen leicht als gefühllos eingestuft. Gefühle sind also stets mit im Spiel und spielen auch im Geschäftsleben eine nicht zu unterschätzende Rolle.

4.1 Ein aggressiver Kunde

Angenommen sei folgender Fall: Ein Kunde reklamiert lautstark bei Ihnen, daß die Ware nicht wie vereinbart termingerecht geliefert worden sei. Außerdem weist sie erhebliche Beschädigungen auf. Der Kunde ergießt sich in wüsten Beschimpfungen und schreit Sie an, daß Sie völlig unfähig seien, eine gute Ware zu verkaufen. Sie stehen hilflos da und holen erst einmal tief Luft. Wie ist das Verhalten des Kunden zu erklären und wie können Sie reagieren?

Aggressionsakte können sich in verschiedenen Formen abspielen. Das geschilderte Beispiel zeigt eine extreme Form aggressiven Verhaltens, denn der Kunde macht seinem Ärger durch persönliche Angriffe Luft. Subtilere Formen der Aggression sind z.B. Sarkasmus (»Was sagt man denn zu diesem Machwerk?«) und Schuldzuweisungen (»Daran sind immer nur die anderen schuld.« »Das sind immer diese Verkäufer mit ihren Billigangeboten«).

Zwei Gefühle sind oft der Auslöser für Aggressionen: **Ärger** und **Frustration**. Mit diesen beiden Gefühlen kommen viele Menschen nicht richtig zurecht. Sie lernen höchstens, diese Gefühle zu unter-

drücken oder andererseits ihnen völlig freien Lauf zu lassen. Sie sind jedoch nicht in der Lage, die Gefühle angemessen zu steuern.

Selbst wenn Ihr Produkt oder Ihr Verhalten Anlaß für die Aggressionen eines Kunden sind, sollten Sie das aggressive Verhalten des Kunden nicht persönlich nehmen. Deshalb ist es wichtig für Sie, daß Sie zunächst einmal ruhig bleiben. Das versetzt Sie in die Lage, Ihre Emotionen zu kontrollieren. Dadurch können Sie mit den aggressiven Ausbrüchen Ihres Kunden besser umgehen.

4.2 Was sind Emotionen?

Bevor Sie jedoch praktische Tips zum Umgang mit Gefühlen und Emotionen erfahren, sollten Sie sich ein wenig damit auseinandersetzen, was Emotionen eigentlich kennzeichnet.

Bei Emotionen handelt es sich um ein komplexes Muster von Veränderungen, das physiologische Erregung, Gefühle*, kognitive Prozesse und Verhaltensweisen beinhaltet und die als Reaktion auf eine bestimmte Situation auftreten.

Die **physiologische Erregung** umfaßt z.B. hormonale (der Hormonspiegel steigt im Blut und im Urin), viszerale (die Eingeweide betreffend), neurale (nervlich bedingt) und muskuläre Veränderungen. Bei **Gefühlen** wird sowohl in die Bewertung »gut – schlecht« und »positiv – negativ« unterschieden als auch in spezielle Gefühlstönungen wie z.B. Freude oder Wut. **Kognitive Prozesse** beinhalten die Interpretationen und Erwartungen einer Person. Die **Verhaltensweisen** bei emotionalen Regungen schließlich sind zum einen **expressiv** wie lachen und weinen und zum andern **instrumentell**, z.B. ein Hilferuf oder ein Angstschrei.

Psychologen fragen nach der Funktion von Emotionen. Warum sind Menschen emotional? Hier gilt immer noch die Antwort des berühmten Biologen und Verhaltensforschers Charles Darwin.



Emotionen sind wichtig, um zu überleben. Sie helfen dem Organismus, die Anforderungen seiner Umwelt zu bewältigen.

* Für Psychologen sind Gefühle ein Bestandteil von dem umfassenderen Begriff Emotionen.

Darwin erläutert dies am Beispiel eines Lebewesens, das in seinem Umfeld bedroht wird und das sich auf einen Kampf vorbereitet: die Muskeln werden angespannt, die Fäuste geballt und die Zähne gefletscht. Im Laufe der Evolutionsgeschichte sind diese vorbereiteten Reaktionen Bestandteil des emotionalen Ausdrucks der Wut geworden. Und auch heute noch sind diese Gesten in abgemilderter Form ein Zeichen dieser Emotion.

Was bewirken Emotionen?

Es gibt acht grundlegende, angeborene Emotionen, die aus vier Gegensatzpaaren bestehen: **Freude** und **Traurigkeit**, **Furcht** und **Wut**, **Überraschung** und **Vorahnung**, **Akzeptanz** und **Ekel**. Von allen anderen Emotionen wird angenommen, daß es sich um Mischformen aus diesen acht Grundemotionen handelt. Liebe ist z.B. eine Mischung aus Freude und Akzeptanz, Scheu eine Kombination aus Furcht und Überraschung.

Zum Beispiel kann der Anblick eines Kunden, der in einem Auto der modernsten Wagenklasse vorfährt, verschiedene Emotionen beim Verkäufer hervorrufen: Freude und Interesse an dem selten zu sehenden Modell; Angst vor möglicherweise zu hohen Ansprüchen an sein Produkt; Neid, daß man selbst nicht so ein tolles Auto besitzt.

Das mit einer Emotion verbundene Gefühl enthält gleichzeitig einen motivationalen Bestandteil, das heißt eine Tendenz hin zu oder weg von einem bestimmten Verhalten.

Emotionen wird eine **aktivierende** und **signalisierende Wirkung** zugesprochen. Das bedeutet, daß Gefühle auf bestimmte innere und äußere Vorgänge aufmerksam machen können und daß sie den Menschen in einen Alarmzustand versetzen.

Es gibt drei Verhaltensebenen, auf denen sich Emotionen beschreiben lassen:

- ① das subjektive Erlebnis
- ② körperliche Vorgänge wie z.B. Schwitzen, Pulsschlag
- ③ das beobachtbare Ausdrucksverhalten, vor allem das Gesicht

Als Beispiel soll hier das Gefühl der Überraschung näher beschrieben werden. Überraschung wird subjektiv als ein Gefühl der plötzlichen Erregung, manchmal verbunden mit einem leichten Schwindelgefühl erlebt. Körperlich äußert sich dies in einem schnelleren Pulsschlag. Die

Überraschung läßt sich aber auch am Gesichtsausdruck ablesen, z.B. durch eine leichte Mundöffnung und aufgerissene Augen.

Allerdings hängen die drei Ebenen des Verhaltens nur wenig zusammen. So äußert sich nicht jedes Gefühl in einem entsprechenden Gesichtsausdruck, denn im Laufe seiner Erziehung hat der Mensch gelernt, seine Gefühle zu kontrollieren. Ebenso wenig lassen sich körperliche Vorgänge, wie z. B. Schwitzen, ohne weiteres bestimmten Gefühlen zuordnen. Sie sind lediglich Indikatoren für Veränderungen und gefühlsmäßige Erregungen.

Die Funktion der Emotion liegt, wie Darwin erkannte, darin, dem Menschen ein angemessenes Reagieren auf die Anforderungen seiner Umwelt zu ermöglichen.

Dazu bedarf es zweier Fähigkeiten: Einmal muß der Mensch in der Lage sein, seine eigenen Gefühle den anderen wirksam mitzuteilen, und er muß imstande sein, die Gefühle der anderen Menschen zu erkennen.

Wenn Sie z. B. anderen mitteilen können, daß Sie sich niedergeschlagen fühlen, erhöht sich die Chance, daß Sie Hilfe angeboten bekommen.

Wenn Sie einem Kunden, der Sie beleidigt hat, erfolgreich signalisieren können, daß Sie sich von seinen Anschuldigungen ehrlich betroffen fühlen, besteht die Chance, daß er sich zur Sachlichkeit bekehrt. Sprechen Sie ruhig Ihr Gefühl des Verletztseins aus.

Der Gesichtsausdruck als Spiegel der Emotionen

Die häufigste Form der emotionalen Kommunikation läuft über den **Gesichtsausdruck**. In kulturvergleichenden Studien wurde festgestellt, daß Menschen in aller Welt in gleicher Weise bestimmte Emotionen einem entsprechenden Gesichtsausdruck zuordnen können.

Die vielen Gesichter der Emotionen



Versuchen Sie aufgrund des Gesichtsausdruckes dieser Personen zu bestimmen, welche Gefühle ausgedrückt werden!

Abb. 7

- Der Gesichtsausdruck von **Fröhlichkeit** (Bild 1) besteht aus angehobenen Mundwinkeln und verengten unteren Augenlidern.
- **Überraschung** (Bild 2) zeigt sich bei angehobenen Augenbrauen, angehobenen oberen Augenlidern, so daß die Augen weit offen sind, und einem offenen Mund.
- Bei **Ärger** (Bild 3) sind die Augenbrauen gesenkt, das obere Augenlid angehoben und das untere Augenlid angespannt.
- Bei **Ekel** (Bild 4) ist die Oberlippe angehoben und das untere Augenlid angespannt.
- Der Ausdruck von **Furcht** (Bild 5) ähnelt dem der Überraschung, wobei die Augenbrauen zusätzlich auch gesenkt werden.
- Bei **Traurigkeit** (Bild 6) sind die Mundwinkel gesenkt, die Augenbrauen angehoben und die Stirn gerunzelt.
- Bei **Verachtung** (Bild 7) ist der Mundwinkel angehoben und auf einer Seite angespannt.

Wichtig ist, immer die Kombination der Gesichtsmuskulatur zu beobachten und nicht einzelne Merkmale herauszugreifen. So gibt es z.B. die gesenkten Augenbrauen bei Wut, Furcht und Traurigkeit.

Menschen mit einer lebendigen Mimik wirken auf ihre Mitmenschen attraktiver, man findet sie sympathischer als Menschen, die ein unbewegliches Pokerface zeigen. Expressive Menschen zeigen ihre Gefühle in Mimik und Gestik, während ausdrucksarme Menschen ihre Gefühle hinter einer versteinerten Miene verbergen. Expressivität wirkt ansteckend und ermuntert die Umwelt, gleichfalls stärker aus sich herauszugehen.

 *Wer seine Gefühle offen zeigt, bekommt auch mehr Rückmeldung von seiner Umwelt. Die Mitmenschen nehmen mehr Anteil an seinen Empfindungen und signalisieren Verständnis und Mitgefühl.*

Von allen Ausdrucksarten des Gesichtes spielt der **Blickkontakt** im Verkauf eine besonders wichtige Rolle. Der Verkaufsexperte A. Bansch hat in seinem Buch »Verkaufpsychologie und Verkaufstechnik« die verschiedenen Funktionen des Blickkontaktes im Verkauf beschrieben: Ein Blick kann der **Kontaktaufnahme** und **Sympathiebekundung** dienen.

Wenn der Verkäufer den Kunden beim Sprechen anschaut, wird dieser ihn für glaubwürdig und kompetent halten. Tut er dies nicht, so wird er entweder für weniger ehrlich gehalten, oder aber es wird ihm unterstellt, daß er sich auf seine eigenen Gedanken konzentrieren muß. Damit signalisiert der Verkäufer aber weniger Kompetenz.

Der Blick läßt sich aber auch als Dominanzgebärde – der andere wird fixiert – oder als Drohgebärde – der andere wird angestarrt – einsetzen. Diese Ausdrücke lösen wiederum Gefühle der Furcht aus und setzen den anderen unter Druck.

- Vermeiden Sie also, den Kunden mit Ihren Blicken zu fixieren und dadurch zu irritieren. Dies blockiert seine Aufnahmefähigkeit und hemmt sein Denken.
- Suchen Sie hingegen den Blickkontakt und schauen Sie dem Kunden gerade in die Augen.

- ▶ Bemühen Sie sich, den Kunden beim Gespräch stets freundlich anzuschauen.
- ▶ Lesen Sie die Sprache der Augen. Achten Sie z.B. auf die Pupillen des Kunden. Sie werden größer, wenn der Kunde Interessantes sieht und Angenehmes empfindet. Sie verengen sich, wenn der Kunde sich langweilt oder seine Sympathie für Sie abnimmt.



Blickkontakt-Übung: Schauen Sie in den Spiegel und drücken Sie allein durch Ihre Augen folgende Emotionen aus: Überraschung, Wut, Zweifel, Hinterlist, Eindringlichkeit, Liebe, Verwirrung, Vertrauen, Langeweile, Angst.

Machen Sie diese Übung am besten zu zweit. Erraten Sie, welcher Augenausdruck zu welchem Gefühl gehört.

- ▶ Vermeiden Sie ein Pokergesicht. Bemühen Sie sich, Ihre Aussagen durch eine möglichst ausdrucksreiche Mimik zu begleiten.
- ▶ Scheuen Sie sich nicht, auch einmal einem Kunden Ihre Gefühle mitzuteilen. Natürlich ist dies einfacher, wenn Sie positive Gefühle haben:

»Herr Kunze, es freut mich sehr, daß ich Sie wieder einmal besuchen darf.«

»Ich freue mich sehr, Ihnen heute ein neues Produkt vorstellen zu können, das Ihr Sortiment hervorragend ergänzen wird.«

Negative Gefühle sollten Sie zunächst zurückbehalten. Allerdings ist es sinnlos, permanenten Ärger, den Sie in Gegenwart eines Kunden spüren, zu unterdrücken. Wenn Sie zu lange warten, kann der Ärger sich explosionsartig entladen, und der Kunde ist dann selbstverständlich völlig verschreckt. Setzen Sie also früher an! Bemühen Sie sich, Ihre Kritik positiv zu formulieren:

»Herr Kunze, Sie sind ja ein stets gern gesehener Stammkunde bei uns. Dennoch möchte ich Ihnen schon einmal sagen, daß es mich sehr ärgert, wenn Sie immer zu spät kommen.«

»Ich glaube, Sie sollten nicht weiter mit Ihrer Entscheidung zögern. Es ist auch in Ihrem Sinne, daß wir zu einem Abschluß kommen. Mich macht das inzwischen mürbe.«

4.3 Übungen zur Emotionskontrolle: Richtig atmen!

Emotionen haben eine physiologische Grundlage (s. Kapitel 4.2). Eine davon ist die menschliche Atmung. Starke gefühlsmäßige Erregungen gehen stets mit einer Veränderung der Atemfrequenz einher. Nicht umsonst heißt es: »Dies verschlägt mir den Atem.« Für viele Menschen ist es gar nicht mehr selbstverständlich, zu einem normalen Atemrhythmus zu gelangen. Richtiges Atmen gibt jedoch einen seelischen Ausgleich und hilft, sich zu entspannen.

Die Atmung sollte nicht gepreßt, angehalten oder erzwungen werden. Man sollte nicht »zu viel wollen«, sondern mehr geschehen lassen. Abwarten können, offen sein, in sich hineinhorchen, nachspüren, loslassen können sind Voraussetzungen für eine Wiederbelebung der Atmung. Um zu wissen, wie der Atem losgelassen werden kann, müssen Sie erst einmal beobachten, wie er festgehalten wird, welche Körperpartien verspannt werden.



*Von Natur aus gibt es einen dreiteiligen Atemrhythmus: **Ausatmen** – **Pause** – **Einatmen**. Angestrengte und gehetzte Menschen haben oft nur einen zweiteiligen Atemrhythmus. Es fehlt die besinnliche Atempause.*

In unvorhergesehenen Situationen, z.B. bei Erschrecken und Schmerz, wird der Atem unwillkürlich angehalten. Hierbei sollten Sie nicht in Verkrampfung erstarren, sondern den Atem wieder loslassen. Ein Atemneurotiker bleibt gern in der Einatemphase verhaftet, er verkrampft sich und kann nicht mehr loslassen.

Der Schwerpunkt des Atmens soll auf dem **Ausatmen** und der **Pause** liegen, das Einatmen ergibt sich dann von selbst. »Atmen Sie tief ein« heißt es immer wieder, aber genau das Gegenteil ist richtig!



Verstärktes Einatmen fördert Anspannung und Verkrampfung. Tief ausatmen entspannt und lockert.

Atmen Sie möglichst durch die Nase ein und aus. Die Nase wirkt wie ein Filter, der die eingeatmete Luft durch die zahlreichen Windungen und Muscheln der Nase vorwärmt, von den Nasennebenhöhlen her

befeuchtet, durch die Nasenschleimhaut und die darauf befindlichen Flimmerhärchen von Staubteilchen und Fremdkörpern reinigt. Dadurch werden die Schleimhäute der Atemwege weniger durch zu kalte, trockene oder verunreinigte Einatemluft gereizt und manche Infektionen, wie Husten, Schnupfen und Rachenkatarrh, lassen sich vorbeugend vermeiden.

Die folgenden Übungen, von Hiltrud Lodes, einer Sportpädagogin mit Heilpraktikerausbildung, helfen Ihnen, Ihre Atemtechnik zu verbessern. Wenn Sie diese Übungen für sich durchführen, gewinnen Sie den »langen Atem«, den Sie für aggressive oder schwierige Kunden brauchen. Der Vorteil dieser Übungen liegt darin, daß Sie sie auch einmal an Ihrem Arbeitsplatz oder unterwegs durchführen können, Sie sollten sich lediglich ein paar ruhige Minuten gönnen.

Übungen zur Atemtechnik und Entspannung

Der Atmung lauschen: Sie sitzen breitbeinig auf einem Stuhl oder ruhen in Rückenlage. Legen Sie Ihre Hände auf den Bauch und lauschen Sie der Atmung. Lassen Sie dabei die Brustmuskulatur locker und überlassen Sie dem Zwerchfell seine Arbeit. Dies ist eine gute Entspannungs- und Konzentrationsübung.

Nach Strecken die Atmung beobachten: Strecken und reckeln Sie sich ausgiebig und genußvoll im Stehen, Sitzen oder Liegen. Dann ruhen Sie aus und spüren, was bezüglich der Atmung bei Ihnen geschehen ist.

Dem Atemrhythmus lauschen: Ist er regelmäßig oder unregelmäßig, ruhig oder hastig? Ist Ihre Einatemphase, Ihre Ausatemphase oder Ihre Atempause am längsten?

Atempause zulassen: Atmen Sie aus und warten Sie ab, bis der Atem von selbst wieder einsetzt. Lassen Sie eine Atempause zu, d.h., atmen Sie nach der Ausatmung nicht gleich wieder willentlich ein.

Atemrhythmus beobachten: Beobachten Sie Ihren Atemrhythmus 'Ausatmen – Pause – Einatmen'. Atmen Sie nach dem Ausatmen gleich wieder ein oder gönnen Sie sich eine besinnliche Atempause?

Grimassen schneiden: Spannen Sie Ihre Gesichtsmuskeln extrem an, indem Sie alle möglichen Grimassen schneiden. Ahmen Sie dabei verschiedene Menschen, Tiere usw. nach und lassen Sie Ihre Gesichtszüge danach wieder glatt werden wie ein Spiegel eines stillen Sees.

Sich innerlich zulächeln: Lächeln Sie sich innerlich selbst zu wie auf Ihrem schönsten Ferienphoto. Das trägt die Entspannung vom Muskel in die Psyche und wirkt nach innen.

Honigkuchenpferd-Lachen: Lachen Sie wie ein Honigkuchenpferd und lassen Sie dabei Ihre Gesichtsmuskeln wie Milch und Honig auseinandergehen.

Riechendes Einatmen: Atmen Sie riechend durch die Nase ein in der Vorstellung, den Duft einer Blüte einzuatmen. Lassen Sie diesen feinen Duft mit dem Einatmen in Ihren Körper eindringen und nachwirken.

Duftriechen: Riechen Sie an einem feinen Parfum oder an einem wohlduftenden Gewürzkraut und lassen Sie diesen Duft auf Ihre Atmungsorgane einwirken. Düfte von Weihrauch, Sandelholz, Balsam, Räucherstäbchen usw. stimmen positiv, indem sie Atmung und Gefühlsleben beeinflussen, während das Einatmenmüssen von widrigen Düften unsere Lebensgeister unterdrückt und erlahmen läßt.

*Klar sieht, wer von ferne sieht, und nebelhaft,
wer Anteil nimmt.
(Lao-Tse)*

5 Ein psychologisches Modell der Verständigung

Wer wünscht sich nicht, daß die zwischenmenschliche Verständigung (besser) klappt! Daß man sagt: »Das hast du toll gemacht« und diese wohlgemeinte Botschaft auch genauso beim Empfänger ankommt. Doch wer kennt solche Szenen nicht, wo die gutgemeinte Botschaft auf ganz andere Interpretationen trifft: Vielleicht verbirgt sich hinter diesem so harmlos klingenden Lob ein versteckter Vorwurf? Oder ein heimlicher Ansporn, so weiterzumachen?



Nicht immer sind die Botschaften an andere und von den anderen eindeutig.

5.1 Vier Aspekte einer Botschaft

Der Psychologe Schulz von Thun hat eine faszinierende Entdeckung gemacht: Ein und dieselbe Nachricht kann verschiedene Botschaften gleichzeitig enthalten. Dies sei an einem einfachen Beispiel erläutert. Ein Kunde sagt zu einem Verkäufer: »Dieser Preis ist mir zu hoch.«

Zunächst enthält die vom Kunden an den Verkäufer gerichtete Nachricht eine **Sachinformation**. Es geht um die Tatsache, daß der Preis zu hoch ist.

Doch steckt in jeder Mitteilung nicht nur ein Sachinhalt, sondern auch Informationen über denjenigen, der die Botschaft sendet. Diesen Aspekt der Information nennt Schulz von Thun die **Selbstoffenbarung**. Das bedeutet, daß der Sender zugleich auch eine Botschaft über sich selbst mitteilt. An unserem Beispiel: Dem Kunden ist der Preis zu hoch, das heißt, er bevorzugt Produkte zu niedrigeren Preisen, weil er vielleicht momentan sparen muß.

Der dritte Aspekt, der in einer Information steckt, ist der **Beziehungsinhalt**. Am Beispiel: Der Kunde signalisiert dem Verkäufer, daß er keine Beziehung zu ihm aufnehmen möchte.

Schließlich gibt es noch eine vierte Botschaft: Sie trägt **Appellcharakter** und möchte auf den Empfänger Einfluß nehmen. Wenn also der

Kunde ausdrückt, daß ihm der Preis zu hoch ist, möchte er beim Verkäufer erreichen, daß dieser den Preis senkt. Diese vier Seiten einer Nachricht sind in der folgenden Abbildung dargestellt:

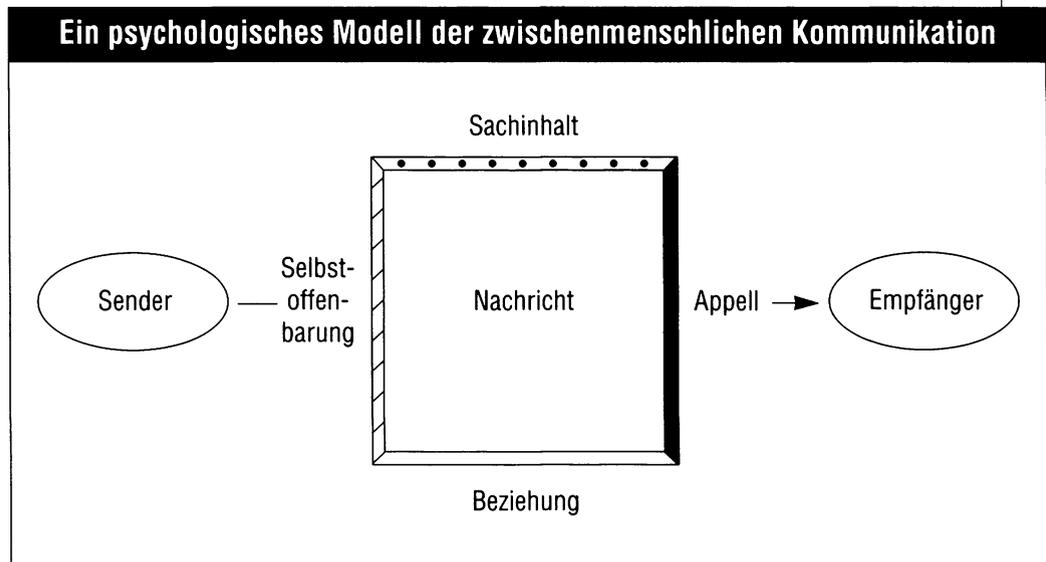


Abb. 8 (Modell nach Friedemann Schulz von Thun)

Welchen Nutzen kann der Verkäufer nun aus diesem Wissen um die vier Seiten einer Botschaft ziehen? Er erfährt, daß es nicht genügt, lediglich auf der Sachebene zu kommunizieren. Er kann folglich seinen Kunden mit den schönsten Tabellen und den neuesten technischen Daten über sein Produkt nicht beeindrucken, wenn dieser z.B. auf der Beziehungsebene angesprochen werden will.

5.2 Senden und Empfangen

Die Situation menschlicher Verständigung besteht darin, daß es einen Sender gibt, der etwas mitteilen möchte. Er verschlüsselt die Botschaft, die er sagen will, in Zeichen und sendet eine Nachricht. Der Empfänger entschlüsselt dann diese Nachricht. Oft stimmen gesendete und empfangene Nachricht überein. Dann war die Verständigung erfolgreich. Ob die Verständigung auch wirklich geklappt hat, können Sie dadurch überprüfen, daß der Empfänger zurückmeldet, wie er die Nachricht entschlüsselt hat und wie sie bei ihm angekommen ist. Dies nennt man in der Kommunikationswissenschaft Rückmeldung oder auch »Feedback«.

Betrachten Sie nun einmal die Sicht des Empfängers der vier zuvor beschriebenen Botschaften.

Schulz von Thun spricht davon, daß der Empfänger gleichsam »vier Ohren« hat. Den **Sachinhalt**, der ihm gesendet wird, versucht er zu verstehen. Wenn er die Nachricht auf die **Selbstoffenbarungsseite** hin abklopft, wird er diagnostisch tätig. Er fragt sich: »Was ist mit dem Sender los?« Durch die **Beziehungsbotschaft** ist der Empfänger besonders persönlich betroffen, denn er erfährt, wie der Sender zu ihm steht. Bei der **Appellbotschaft** kann er heraushören, wohin ihn der Sender haben möchte bzw. was er von ihm will.

Es gibt nun drei Faktoren, die häufig eine harmonische Kommunikation verhindern: Da ist zunächst das **Selbstkonzept** des Empfängers. Ein negatives Selbstbild bewirkt z.B., daß auch harmlose Botschaften so ausgelegt werden, daß sie das negative Selbstbild bestätigen. Dadurch entsteht ein Teufelskreis, in dem sich ein negatives Selbstbild durch entsprechende Erfahrungen immer wieder neu selbst bestätigt.

Der zweite Faktor ist das **Bild**, das der Empfänger vom Sender hat. Je besser sich Sender und Empfänger kennen, desto leichter ist es, das Gemeinte in der Botschaft auch wirklich zu entdecken. Wenn das Bild vom anderen auf einer relativ geringen Informationsbasis beruht, besteht eine größere Gefahr, die gesendete Information in eine bestimmte Schublade zu stecken. Man neigt dann auch dazu, Äußerlichkeiten stärker zu gewichten, wie Kleidung, Alter usw.

Der dritte Faktor sind **korrelierte Botschaften**. Das bedeutet, daß zwar der Empfänger die Botschaft der Nachricht korrekt empfängt, jedoch gleichzeitig noch weitere Botschaften mithört, die mit dieser Botschaft verbunden oder »korreliert« sind; zum Beispiel wird mit einer Aufforderung häufig ein Tadel im Sinne einer korrelierten Botschaft auf der Beziehungsebene verbunden. So wird der Appell: »Das hätten Sie uns aber schon rechtzeitig mitteilen müssen!« oft als Vorwurf aufgefaßt und bedingt dann eine gereizte Reaktion des Empfängers. Hier ist es wichtig, **Metakommunikation** zu betreiben. Das heißt konkret, daß man seine eigenen Botschaften klarstellt: »Wenn ich Ihnen sage, ich bin über die Preisentwicklung Ihres Unternehmens enttäuscht, dann meine ich nicht damit, daß Sie die Schuld daran tragen.«

Metakommunikation bedeutet, daß man in verfahrenen und angespannten Lagen Möglichkeiten findet, sich selbst einmal über die Schulter zu schauen und darüber zu reden, wie man miteinander umgeht. Zur Metakommunikation begeben sich die Partner gleichsam auf einen Hügel, um Abstand zu nehmen von dem Getümmel, in das sie geraten sind und wo sie nicht mehr so recht weiterkommen.



Gute Metakommunikation bedeutet intensiven Einblick nehmen in die eigene Innenwelt und den Mut zur Selbstoffenbarung zeigen.

Für den Empfänger einer Botschaft gilt es, drei Empfangsvorgänge auseinanderzuhalten: wahrnehmen, interpretieren und fühlen. **Wahrnehmen** heißt z.B.: Ich erblicke meinen Kunden. **Interpretation** wäre dann der Gedanke: »Dieser Kunde ist ein schwieriger Kunde.« Diese Interpretation kann richtig oder falsch sein. **Fühlen** bedeutet, daß man auf das Wahrgenommene und Interpretierte reagiert. Wenn Sie den Kunden als schwierig einstufen, bekommen Sie ein ärgerliches Gefühl, wenn Sie ihn besuchen müssen.

In der Praxis sind die Menschen nicht damit vertraut, diese drei Vorgänge auseinanderzuhalten, sie werden vielmehr zu einem Konglomerat verschmolzen. Mitunter kommt auch die Reaktion eines Menschen auf seinen Gesprächspartner nicht dadurch zustande, daß dieser von ihm wahrgenommen wird, wie er ist, sondern daß er auf die eigenen Phantasien über seinen Gesprächspartner reagiert. So denkt z. B. der Verkäufer vom Kunden: »Er sieht gehetzt aus, ich sollte jetzt nicht weitersprechen« und beendet deshalb das Gespräch, obwohl der Kunde vielleicht gerne noch weitere Informationen über das Produkt erhalten würde.

Es geht in der Verbesserung der Verständigung nicht darum, die Phantasie auszuschalten, sondern sich einige Klarheit darüber zu verschaffen, daß

- Phantasien über den anderen etwas von einem selbst sind,
- die Phantasien zutreffend oder nicht zutreffend sein können,
- es zwei Möglichkeiten gibt, mit Phantasien umzugehen: Man behält sie für sich und richtet das eigene Verhalten danach aus, oder man teilt sie mit und überprüft sie auf Realität.

Am Beispiel: »Ich vermute, Sie sind in Eile und möchten jetzt nicht länger meinen Ausführungen zuhören.« Durch die Offenlegung der eigenen Vermutung (Phantasie) stellt man Weichen für eine klare Kommunikation.

5.3

Übungen zur besseren Verständigung

Für die zwischenmenschliche Verständigung ist es ideal, wenn die Partner sich »auf einer Linie« treffen. Das bedeutet, daß Sie als Verkäufer herausfinden müssen, auf welchem Ohr Ihr Kunde am besten hört. Auf diese Ebene sollten Sie dann einsteigen. Fazit: Dem Kunden, der vorrangig mit dem »Sachohr« hört, vermitteln Sie ausführliche Informationen über Ihr Produkt. Sie wissen aber auch um die Gefahr, die in der ausschließlichen Konzentration auf der Sachebene liegt. Sie werden Schwierigkeiten haben, zum Kunden einen persönlichen Kontakt zu bekommen. Deshalb sollten Sie versuchen, den Kunden auch auf der Beziehungsebene anzusprechen, z.B. über gemeinsame Erlebnisse (aus früheren Verkaufsgesprächen) oder Interessen.

Es gibt aber auch Kunden, die überwiegend mit dem Beziehungsohr hören. Hier besteht wiederum das Risiko, daß dieser Kunde bei vielen Nachrichten und Handlungen eine Stellungnahme zu seiner Person hineininterpretiert, die gar nicht beabsichtigt ist. Er bezieht alles auf sich, nimmt alles persönlich, fühlt sich sofort angegriffen und reagiert beleidigt. So nennen Sie z. B. den Preis der Ware, und der Kunde entgegnet: *»Wie können Sie ausgerechnet mir ein so schlechtes Angebot machen?«* Wenn Sie einen solchen Kunden vor sich haben, müssen Sie besonders behutsam sein. Sie könnten entgegnen: *»Sie sind uns seit Jahren ein wichtiger Kunde. Doch unsere Preispolitik ist durch die Marktsituation bedingt, und wir sind bei Ihnen schon an die Grenze des wirtschaftlich Machbaren gegangen.«*

Ein weiteres Beispiel: Ein Kunde kommt gereizt und aufgebracht zum Verkäufer und meldet eine Reklamation: *»Die ganze Nacht konnte ich nicht schlafen, weil Sie mir ein derart schlechtes Produkt verkauft haben!«* Die Botschaft enthält eine Selbstoffenbarung: Mir geht es wegen Ihnen sehr schlecht! Wenn Sie als Verkäufer diese Nachricht jetzt mit dem Beziehungsohr hören, werden Sie sich schuldig und deprimiert fühlen, denn Sie werden diese Nachricht sehr persönlich nehmen. Fassen Sie dagegen die Selbstoffenbarung des Kunden analytisch auf (*»Der Kunde hat einen sehr schlechten Tag gehabt«*), so gestehen Sie dem anderen Gefühle zu, Sie können in Ruhe auf ihn eingehen, ohne selbst persönlich betroffen zu sein und dadurch gereizt zu reagieren.

Allerdings birgt diese einseitige Empfangsweise auch eine Gefahr: Wenn Sie nämlich nur auf dem Selbstoffenbarungsohr hören, können Sie unter Umständen auch andere mitgesendete Botschaften überhören.

So kann die Reklamation dieses Kunden durchaus berechtigt sein. Dann ist es natürlich falsch, sich lediglich auf die Selbstoffenbarung zurückzuziehen und davon auszugehen, daß dieser Kunde ein Querulant ist. Sie sollten vielmehr versuchen, der Sache nachzugehen und den Kunden zufriedenzustellen.

Es gibt Kunden, die sehr lange zögern, um eine Ware zu kaufen. Sie als Verkäufer haben alles ausprobiert, Sie haben sachlich informiert, Sie haben die Beziehungsebene und die Selbstoffenbarung angesprochen – der Kunde will den Vertrag nicht unterschreiben. So bleibt Ihnen als letzte Möglichkeit, eine Appellbotschaft zu senden: *»Wie wär es jetzt, Herr Maier, möchten Sie nicht bei diesem guten Angebot zugreifen?«*

Wenn jemand nur auf dem Appellohr hört, werden sämtliche anderen Botschaften der Sach-, Selbstoffenbarungs- und Beziehungsebene auch als Appellbotschaften interpretiert werden. Jede Botschaft wird gleich als Appell behandelt.

Beispiel: Ein Kunde interessiert sich für eine Immobilie. Der Verkäufer zeigt ihm verschiedene Objekte und erklärt die jeweiligen Vorzüge; so sagt er u.a. über ein Objekt: *»Dieses Haus befindet sich in einer guten Lage.«* Der Kunde faßt diese Erklärung sofort als Aufforderung zum Kauf auf und entgegnet: *»Ich denke doch nicht daran, Ihnen dieses Haus abzukaufen.«* Wie kann der Verkäufer nun auf diese Reaktion des Kunden reagieren? Er könnte z.B. beschwichtigend antworten: *»Aber, Herr Kurz, das sollte keine Aufforderung sein, dieses eine Objekt zu kaufen. Wir haben verschiedene Häuser im Angebot, weil wir wissen, daß unsere Kunden unterschiedliche Anforderungen und Vorstellungen haben. Ich möchte Ihnen nur für jedes Objekt die herausragenden Merkmale schildern.«*

Führen Sie selbst einmal einen kleinen Test mit sich durch. So prüfen Sie, ob Sie die verschiedenen Ebenen einer Botschaft richtig zuordnen können, und Sie erfahren, ob Sie auf der gleichen Ebene des Kunden liegen. Denken Sie an eine Preisverhandlung.

Der **Verkäufer** sagt zum Kunden: »*Ihnen mache ich einen besonders guten Preis!*« Welcher Kommunikationsebene würden Sie welche der nachfolgenden Aussagen zuordnen? Versetzen Sie sich in die Rolle des Verkäufers! Wie würden Sie reagieren?

- ❶ Der Preis ist wirklich gut.
- ❷ Ich bin großzügig.
- ❸ Schließe doch endlich zu meinen Bedingungen ab!
- ❹ Wegen unseren guten Beziehungen komme ich Ihnen entgegen.

Der **Kunde** entgegnet: »*Dieser Preis entspricht nicht meiner Vorstellung.*« Welcher Kommunikationsebene würden Sie welche der Aussagen zuordnen? Versetzen Sie sich in die Rolle des Kunden. Wie würden Sie reagieren?

- ❶ Das Angebot ist mir zu teuer.
- ❷ Ich bin empört.
- ❸ Ich möchte, daß Sie im Preis heruntergehen.
- ❹ Eine gute Beziehung gilt für beide Vertragspartner.

(Die Lösung finden Sie im Anhang.)



Tip: Wenn Sie ein Gespräch mit einem Kunden geführt haben, das Ihnen zu schaffen gemacht hat, dann machen Sie sich anschließend ein paar Notizen:

- ◆ Wie habe ich mich gefühlt während des Gesprächs?
- ◆ Was waren die Auslöser für diese Gefühle?
- ◆ War ich mir darüber im klaren, was mein Anliegen, meine Botschaft war? Habe ich sie vermitteln können?
- ◆ Was hätte ich im Klartext am liebsten sagen mögen? Was hat mich daran gehindert?
- ◆ Was würde ich jetzt, nach dem Gespräch, gerne noch loswerden?
- ◆ Welche Phantasien habe ich darüber, welche Notizen sich der Kunde jetzt an meiner Stelle machen würde?

*Nichts gibt mehr Ausdruck und Leben
als die Bewegung der Hände.
(Lessing)*

6 Die Wahrheit nonverbaler Botschaften

Oft genug möchte man in bestimmten Situationen seine »echten« Gefühle verbergen. Der Kunde macht dem Verkäufer gegenüber langatmige Ausführungen, warum er das Produkt nicht kaufen wird, und dieser hat Mühe, seine Enttäuschung zu verbergen. In solchen Situationen fällt es den meisten Menschen schwer, ein interessiertes Gesicht zu zeigen. Beherrscht der Verkäufer die körpersprachlichen Regeln nicht sehr gut, wird der Kunde an seinem Verhalten auch seine Enttäuschung erkennen: Zum Beispiel dadurch, daß der Verkäufer sich unbewußt vom Kunden wegdreht.

Der Psychologe Wallbott berichtet von Experimenten, in denen die Übereinstimmung von Körpersprache und verbalen Informationen untersucht wurde. Dabei wurden die Versuchspersonen aufgefordert, einer anderen Person eine positive Mitteilung mit negativem Stimmklang oder negativem Gesichtsausdruck zu machen, so z.B. mit Grabestimme einem anderen zu sagen: *»Ich schenke dir etwas Besonderes!«* Oder umgekehrt eine negative Aussage mit nonverbal positivem Verhalten zu begleiten wie *»Leider kannst du mich morgen doch nicht besuchen«* und dabei den anderen zu umarmen.



*Die Studien führten zu dem Ergebnis, daß den **nonverbalen Signalen** stets eine größere Bedeutung als dem **verbalen Ausdruck** beigemessen werden.*

Besonders bei **nicht übereinstimmenden Mitteilungen**, in denen sich verbales und nonverbales Verhalten widersprechen, begründeten die Versuchspersonen ihr Urteil eher auf das nonverbale Verhalten.

Aus Ihrer eigenen Erfahrung wissen Sie, daß der Körper des Menschen manchmal viel mehr über ihn ausdrücken kann als Worte und langatmige Ausführungen. An der körperlichen Verfassung Ihres Gesprächspartners sehen Sie, ob er frisch oder müde, begeistert oder gelangweilt ist und in welcher Stimmung er sich befindet. Schon in der Sprache schlägt sich diese Verbindung von Körper und dem Ausdruck

von Gefühlen nieder: *bersten vor Lachen, Kummer schlägt auf den Magen, mir sitzt etwas im Nacken, vor Freude hüpfen.*



Jenseits der Sprache spiegeln Körperhaltung, Gestik, Mimik oder Stimmgebung das besondere Wesen eines jeden Menschen wider.

Nach dem Psychologen Friedemann Schulz von Thun, dem »Entdecker« der vier Seiten einer Botschaft (siehe Kapitel 5), können in einer Botschaft **explizite** oder **implizite Nachrichten** enthalten sein. Explizit bedeutet, daß die Botschaft ausdrücklich formuliert wird, z.B.: »*Ich bin aus Köln.*« Implizit dagegen heißt, daß eben nicht direkt gesagt wird und dennoch klar wird, um welche Botschaft es sich handelt, z.B. verrät man durch seinen Dialekt, daß man Kölner ist.

Auch der Tonfall oder eine Formulierung können implizit deutlich machen, was man von jemandem hält. Gerade für die impliziten Botschaften wird oft die Körpersprache bzw. die nonverbale Kommunikation bemüht: über Stimme, Betonung und Aussprache, über begleitende Mimik und Gestik werden entsprechende Botschaften vermittelt.

Zur Körpersprache oder auch »nonverbalen Kommunikation« gehören:

- ❶ Der Blickkontakt bzw. das Blickverhalten
- ❷ Der Gesichtsausdruck bzw. die Mimik
- ❸ Die Gestik bzw. die Körperhaltung und die Körperbewegung
- ❹ Die Taktilität bzw. die Berührung
- ❺ Der personale Raum bzw. die räumliche Distanz
- ❻ Die nonverbalen vokalen Signale, z. B. stimmliche Merkmale, Pausen, Betonung

Bei der nonverbalen Kommunikation fällt zumeist die Sachseite weg. Wenn jemand weint, drückt er drei Seiten einer Nachricht aus: Es kann sich um eine Selbstoffenbarung handeln, um eine Beziehungsbotschaft – man möchte z.B. den Empfänger bestrafen und in ihm ein schlechtes Gewissen erwecken, und es kann ein Appell sein, der sagt, daß man Zuwendung möchte.

6.1

Distanz und Nähe

Distanz und Nähe werden unterschiedlich empfunden und auch verschieden gedeutet. Wie nah jemand auf einen zugeht oder wie fern sich jemand hält – all dies ist Teilbestand zwischenmenschlicher Kommunikation. Distanz im Sinne von »Distanziertheit« und Nähe im Sinne von »Vertrautheit« können sich auch in der Körpersprache niederschlagen.

Der Psychologe Anton Stangl hat die **Distanzzonen** im menschlichen Kontakt untersucht. So gibt es Menschen, die ständig in fremden Lebensraum hineingreifen, und zwar durch häufige weite Bewegungen. Beispiel: Sie machen sich auf der Parkbank breit als gehörte sie ihnen, auch wenn andere Menschen daneben sitzen; sie gestikulieren mit weit-ausholenden Gesten; sie klopfen anderen unvermutet auf die Schulter usw. Diese Menschen sind unbekümmert und oft plump vertraulich in ihrem Kontakt mit anderen. Dadurch signalisieren sie einem Mitmenschen: *»Du bist für mich eine ganz nebensächliche Figur, deshalb hast du keinen persönlichen, intimen Bereich zu beanspruchen.«*

Ähnlich wie das Tier will aber auch der Mensch ein bestimmtes Revier für sich persönlich haben, hier kann er ganz er selbst sein. Eingriffe in diesen »intimen« Bereich werden als aufdringlich erlebt, er muß von anderen respektiert werden.

Für Sie als Verkäufer ist es wichtig, die richtige Mischung von Distanz und Nähe beim Kontakt mit Ihrem Kunden herauszufinden. Psychologen haben vier verschiedene Distanzzonen ermittelt, die jeweils mit anderen Gefühlen belegt sind:

- ❶ Die **intime Distanz** von 0 bis ca. 60 cm. Sie signalisiert eine große Vertrautheit. Das bedeutet für Sie als Verkäufer, daß Sie sich dem Kunden in diesem Bereich nicht nähern sollten, denn die intime Distanz ist nur für die engsten Vertrauten und Familienangehörigen vorgesehen. Wird diese Distanz von Ihnen mißachtet, fühlt sich der Kunde bedrängt.
- ❷ Die **persönliche Distanz**, die von ca. 0,4 bis 1,5 m reicht. Auch diese Distanz hat schon eine gewisse Vertrautheit und Nähe. Sie ist zwischen Freunden üblich. Vor wichtigen Kunden, mit denen Sie noch nicht vertraut sind, können Sie zunächst außerhalb der Hand-schlagsnähe stehen bleiben, so daß der Kunde, um Sie zu begrüßen, einen Schritt auf Sie zugehen muß. Distanz wirkt ehrerbietig. Wenn sie der Kunde überbrückt, will er Ihnen von sich aus näherkommen.

- ③ Die **gesellschaftliche Distanz** von 1,5 bis 4 m. Diese weist schon eher auf Distanziertheit und Fremde hin, aber auch auf Respekt für eine andere, unbekannte Person. Bei neuen Kunden sollten Sie sich zunächst in dieser Entfernung aufhalten.
- ④ Die **öffentliche Distanz**, die ab 4 m gilt. Sie beinhaltet eine klare Abgrenzung und signalisiert menschliche Distanz. Aus dieser Entfernung heraus muß schon die Stimme anders eingesetzt werden, um sich einem anderen gegenüber verständlich zu machen; die Stimme wird angehoben, sie wird lauter, so daß der andere einen überhaupt erst verstehen kann. Aus einer solchen Distanz heraus ist es für Sie schwer, einen guten Kontakt zu Ihrem Kunden aufzubauen. Sie sollten versuchen, sich dem Kunden auf die gesellschaftliche Distanz zu nähern.



Generell sollten Sie jedoch beachten, daß es günstiger ist, sich aus einer relativ weiten Distanz allmählich zum Nahbereich eines Menschen »vorzuarbeiten«. Ihr Gesprächspartner fühlt sich dann nicht belästigt und gewinnt allmählich Vertrauen.

Verkäufer gehen gerne auf Menschen zu, das gehört zu ihrem Beruf. Sie sollten jedoch hierbei die Distanzzonen berücksichtigen, denn sie bedeuten mehr als reine Meterabstände. Sie haben auch eine psychologische Bedeutung. Nähe bedeutet Vertrauen und Intimität, Distanz Fremdheit, aber auch Respekt.

Wenn Sie sich als Verkäufer ins Ausland begeben, gelten wiederum andere Regeln für Distanz und Nähe. Die auf diese Weise ausgedrückten Botschaften werden in einer anderen Kultur häufig ganz anders aufgefaßt. Sollten Sie also einen Auslandseinsatz planen, müssen Sie sich entsprechende Informationen einholen. Die Amerikaner Edward T. Hall und Mildred Reed Hall haben hierzu internationale Studien betrieben. (»Verborgene Signale – Studien zur internationalen Kommunikation«, erschienen 1985, herausgegeben von Gruner & Jahr AG & Co, Anzeigenabteilung STERN.)

Die Autoren führen negative Erfahrungen im Ausland auf vier Ursachen zurück:

- ① Unzureichende Kenntnis der fremden Verhaltensweisen.
- ② Einfaches Übertragen der eigenen Regeln auf das fremde System.
- ③ Ablehnen der fremden Regeln und der Versuch, die eigenen Regeln dem fremden System aufzuzwingen.
- ④ Veränderungen, die bei politischen Umwälzungen, Krieg oder einer desolaten Wirtschaft auftreten.

Edward und Mildred Hall betrachten Kultur als ein System der Kommunikation. Alles, was Menschen unternehmen, hat eine Bedeutung für sie selbst und für andere und beinhaltet eine Botschaft. Jede Kultur hat neben der Ebene des Bewußten auch eine Ebene des Unbewußten. Das heißt, es gibt Bereiche, die andere Menschen nicht ohne weiteres wahrnehmen.



In jeder Kultur gibt es zwei Schlüsselemente, die ganz unterschiedliche Bedeutungen haben können: das Verständnis von Zeit und die Einstellung zum Raum.

So gibt es große Unterschiede in der **Einstellung zur Pünktlichkeit**. In Nordeuropa, Deutschland und den USA legt man sehr viel Wert auf pünktliches Erscheinen zum vereinbarten Termin. In Lateinamerika, Südeuropa und im Nahen Osten ist Pünktlichkeit eher die Ausnahme als die Regel (und gilt mancherorts sogar als unhöflich).

Im Geschäftsleben spielt die **Vorlaufzeit** eine große Rolle: Sie sollten wissen, wie frühzeitig Sie sich z.B. um einen Termin bemühen müssen. In arabischen Ländern kann eine Vorlaufzeit von zwei Wochen schon zu lange sein, weil der Termin in der Zwischenzeit in Vergessenheit geraten ist.

Auch das **Raumerleben** ist interkulturell sehr unterschiedlich. Wie weit das jeweilige 'Territorium' eines Menschen reicht, hängt von der Kultur ab, in der er aufgewachsen ist. So wird in kontaktreichen Kulturen Menschengewimmel, in dem jeder jeden schubst und stößt, als ganz normal erlebt. In den Ländern Nordeuropas und in Deutschland scheut man eher den engen körperlichen Kontakt. Man lernt schon als Kind, sich zu beherrschen und andere nicht zu berühren.

Häufig kann es an dem unterschiedlichen Raumverständnis liegen, wenn das Verhalten eines Fremden aggressiv erscheint.

So ist bei den Deutschen – auch in Gesprächssituationen – der Anspruch auf persönlichen Raum sehr ausgeprägt. Wenn sich dagegen US-Amerikaner unterhalten, benötigen sie zueinander weniger Abstand als die Deutschen. In amerikanischen Unternehmen gilt eine Politik der ‘offenen Tür’, die Bürotüren bleiben offen, um die Kommunikation zu erleichtern.

Gehen die Deutschen und die Nordeuropäer lieber auf Distanz, so halten z.B. auch die Japaner einen viel geringeren ‘Gesprächsabstand’. Die Deutschen wirken daher auf andere eher reserviert und kühl.

Die Autoren weisen im übrigen darauf hin, daß man sich durchaus an eine andere physische Distanz gewöhnen kann. Jedoch muß man sich bewußt darauf einstellen. Das beste ist, man weicht vor dem anderen nicht zurück und läßt ihn bestimmen, welchen Abstand er wählt.

6.2 Was verraten Gesten?

Gesten können dem anderen Hinweise darüber geben, was man gerade fühlt und wie man auf sein Gegenüber eingestimmt ist. Sie müssen allerdings immer im **Kontext**, das heißt im Zusammenspiel mit anderen Faktoren wie z.B. der Vorgeschichte oder der aktuellen Stimmungslage gesehen werden.

- **Schlaff am Körper herabhängende Arme** signalisieren dem Beobachter zunächst Passivität, keine Handlungsbereitschaft, möglicherweise auch Willenlosigkeit. Diese Passivität kann jedoch mehrere Ursachen haben: Vielleicht hat sich die Person zuvor sportlich verausgabt und ist nun erschöpft. Oder die Person signalisiert eine gewisse Verlegenheit mit dieser Haltung. In jedem Falle geht sie auf Distanz dem anderen gegenüber.
- **Verschränken oder Kreuzen der Arme über der Brust:** Auch hier wird eher Distanz signalisiert, es besteht eine Tendenz des Abstandgewinnens und ein gewisses Abwarten, es soll ein Schutzwall aufgebaut werden.
- **Aufstützen der Arme in den Hüften:** Dem anderen gegenüber wird Festigkeit, Stabilität und Überlegenheit demonstriert. Diese Geste kann Angstgefühle auslösen.

- **Hände nach oben:** Nach oben weisende Gesten bringen Begeisterung und Überzeugungskraft zum Ausdruck. Politiker und engagierte Prediger benutzen häufig diese Geste, um ihre Anhänger mitzureißen. Sie als Verkäufer sollten mit einer solchen Gestik vorsichtig umgehen und den Kunden gut kennen, da z.B. kritisch eingestellte Menschen dies als Übertreibung werten können.
- **Nach unten weisende Gesten** deuten hingegen oft auf Nieder geschlagenheit, Depression und Verzweiflung hin. Vermeiden Sie also solche Gesten, wenn Sie ein Produkt vorstellen.
- **Sich die Hände reiben:** Man überläßt sich einem angenehmen Gedankenbild; diese Geste ist oft bei Geschäftsleuten in guter Stimmung zu beobachten. Seien Sie vorsichtig mit dieser Geste: Sie kann auch als Schadenfreude oder Häme gedeutet werden.
- **Massives Aufstoßen der flachen Hand oder der Fingerknöchel auf einer Unterlage:** Diese Geste tritt auf bei Überraschung, Unwillen oder Zorn. Zeigt der Kunde ein solches Gebaren, ist höchste Alarmstufe angebracht. Als Verkäufer sollten Sie diese Geste bei einem Kunden nie verwenden.
- **Mit den Händen spielen in irgendeiner Form:** Dies signalisiert Nervosität, eine nicht mehr souverän beherrschte Erregung sowie die Suche nach Halt. Wenn die Hände des Kunden nach dem eigenen Körper tasten – nach Mund, Nase, Kinn, Ohr oder Knie, heißt das: Der Kunde steht unter Spannung, er lehnt Ihre Ausführungen nicht ab, aber er ist auch nicht voll auf Ihrer Seite. Werden Sie langsamer in Ihrer Rede, bringen Sie Beispiele. Als Verkäufer sollten Sie Ihre Hände jedoch unter Kontrolle haben und bemüht sein, selbst eine ruhige und sichere Ausstrahlung zu haben.
- **Wenn in betont lässiger Form mit dem Finger auf den Tisch getrommelt wird:** Diese Ausdrucksform wird durchweg als unhöflich oder ungezogen empfunden, da sie Nicht-berührt-Sein und Desinteresse demonstriert. Gefahr besteht z.B., wenn die Finger des Kunden auf der Tischplatte trommeln, wenn sie nach den Kanten greifen oder gar sich zur Faust ballen. Dies könnte für Sie bedeuten, daß der Kunde Ihre Ausführungen ablehnt. Er kann nichts mehr aufnehmen. Unterbrechen Sie Ihre Ausführungen und stellen Sie offene Fragen.
- **Der Händedruck:** Jeder von uns gibt und empfängt täglich viele Händedrucke. Sie kennen beide Extreme selbst: einmal ein Händedruck

druck, bei dem man am liebsten laut aufschreien würde vor Schmerz, so fest ist er, und das andere Mal das Gefühl, daß man überhaupt nichts in der Hand hat. Dazwischen liegen viele Variationen. Kontrollieren Sie Ihren Händedruck: Üben Sie einen mittleren Druck aus? Ein zu starker Druck wirkt aggressiv, eine schlappe Hand unsicher und uninteressiert. Bewegen Sie den Arm zum Handschlag weder ruckartig noch zu schnell, noch zu langsam. Finden Sie eine flüssige Bewegung.

- Wie können Sie körpersprachlich **Interesse** und **Zuwendung** Ihrem Kunden gegenüber signalisieren? Anton Stangl führt eine Faustregel an: Je weiter sich der Körper öffnet und je mehr sich Kopf und Körper einem Partner zuwenden, um so mehr Zuneigung und Entgegenkommen wird signalisiert.
- Für die **Sitzhaltung** gilt: Setzen Sie sich mit Ihrer ganzen Sitzfläche auf den Stuhl. Hocken Sie nicht auf der Vorder- oder Seitenkante. So hinterlassen Sie einen schüchternen Eindruck. Versinken Sie aber auch nicht in den Polstersesseln. Bemühen Sie sich in einer solchen Lage, aufrecht zu sitzen. Damit signalisieren Sie, daß Sie Haltung zeigen können.

Ein aufrechter Oberkörper demonstriert Aktivität und Handlungswillen, während eine eingesunkene Sitzhaltung passiv wirkt. Lehnen Sie sich auch nicht für längere Zeit zurück. Der Kunde unterstellt Ihnen ansonsten Desinteresse. Halten Sie die Beine und Füße locker. Um sich selbst geschlungene, verkrampfte Beine verspannen den Körper.

Achten Sie auf natürliche Gesten

Anton Stangl weist bei der Körpersprache darüber hinaus auf die Bedeutung der **Echtheit** hin. Echt sind alle unwillkürlichen, spontan gemachten Bewegungen. Sie wachsen aus den augenblicklichen Gefühlen und Stimmungen heraus. Dies äußert sich durch die freie und gelöste Art der Bewegung und des Bewegungsflusses. Die unwillkürliche Ausdrucksbewegung hat einen hohen Aussagewert. Anders ist es bei den willkürlichen, bewußt erzeugten Bewegungen. Sie tragen den Charakter des Gemachten, sie wirken eher eckig und damit unecht. Sie verraten zu sehr die verstandes- und willensmäßige Absicht.



Ihre Gesten sollten daher stets natürlich, klar und ausdrucksstark sein. Eine effektive Kommunikation durch Gestik ist vom Wesen her spontan und authentisch. Gesten müssen von innen heraus entstehen, sonst wirken sie aufgesetzt und gekünstelt.

Körpersprachliche Botschaften geben Hinweise darauf, wie die sprachlichen Anteile einer Nachricht gemeint sind.

Sprachliche und körpersprachliche Anteile einer Nachricht können sich zum einen ergänzen und gegenseitig unterstützen; andererseits können sie sich aber auch widersprechen und den Empfänger der Nachricht damit verwirren.

Eine Nachricht ist **kongruent**, wenn alle Signale in die gleiche Richtung weisen und wenn sie als stimmig erlebt wird. So passen ein zorniger Blick und eine laute Stimme zu dem Satz: »Du gehst mir jetzt endgültig auf die Nerven.«

Botschaften, die **inkongruent** sind, d.h., wo nichtsprachliche und sprachliche Signale nicht zueinander passen – z.B., wenn Sie sagen, es sei alles in Ordnung, und Ihnen dabei die Tränen aus den Augen laufen – werden besonders beachtet.

Wer inkongruente Signale aussendet, befindet sich in einem inneren Zwiespalt. Er fühlt in sich verschiedene Strebungen und Gefühle und sendet deshalb widersprüchliche Nachrichten.

6.3 **Wie Sie an sich arbeiten können: Einstellung, Haltung und Stimme**

Gute Verkäufer wissen, daß das wahre Erfolgsgeheimnis ihres Berufs darin besteht, von sich selbst und der Qualität ihres Produktes überzeugt zu sein. Wer als Verkäufer Zweifel an der Güte seines Produktes hegt, hat schon von vornherein einen schlechten Ausgangspunkt: Er muß sich stets dem Kunden gegenüber verstellen, er wirkt unecht, denn die Überzeugung, ein gutes Produkt zu verkaufen, wird durch die **Übereinstimmung** der Körpersprache mit den Aussagen ausgedrückt. Wer das Produkt in den höchsten Tönen preist, jedoch einen verkrampften Körperausdruck hat, wirkt wenig überzeugend.



Wenn Ihr Körperausdruck nicht mit Ihrem Redehalt übereinstimmt, verlieren Sie an Glaubwürdigkeit.

Ein altes chinesisches Sprichwort sagt: *»Achten Sie auf den, dessen Bauch sich beim Lachen nicht bewegt.«*

In manchen **Haltungen** wird ganz unwillkürlich das wahre Empfinden ausgedrückt, man kann sich mit dem Körper sehr viel schlechter verstellen als mit Worten. Verkäufer sind jedoch keine professionellen Schauspieler. Sie wirken daher am natürlichsten und überzeugendsten, wenn Sie »kongruent« sind, d.h., wenn Ihre Einstellung und Ihr Verhalten übereinstimmen.

- Prüfen Sie sich selbst: Wenn der Grund für eine verkrampte Haltung in Zweifeln am eigenen Produkt liegen, müssen Sie sich zuerst darum bemühen, diese Zweifel zu beseitigen! Sie müssen also an Ihrer Einstellung arbeiten, um zu Ihrem Produkt ein positives Verhältnis zu gewinnen, erst dann wirken Sie in Sprache und Körper überzeugend.

In seinem Buch »Überzeugend reden, erfolgreich auftreten« weist Michael Gelb auf den Zusammenhang der verschiedenen körpersprachlichen Elemente hin. Wenn z. B. Ihre Haltung steif ist, sind auch Ihre Bewegungen verkrampt, Ihre Stimme ist gepreßt und Ihre Gestik eingeschränkt. Eine gerade, aufrechte Haltung vermittelt den Eindruck von Selbstvertrauen und Einheitlichkeit. Die Übung dazu heißt »Entspannung durch Gleichgewicht«. Üben Sie deshalb zunächst einmal eine positive Grundhaltung ein.



Stellen Sie sich vor einen Spiegel, die Füße in Schulterbreite gespreizt voneinander entfernt und die Arme an den Seiten. Stehen Sie aufrecht mit lockeren Schultern. Sie haben einen sicheren Stand, der Rücken ist entspannt. Nehmen Sie das Spiegelbild als Feedback Ihrer aufrechten Haltung und Ihres erfolgreichen Vermeidens unnötiger und unruhiger Bewegungen. Diese einfache Haltung wird von vielen Schauspielern als sehr wirkungsvoll geschildert. Sie drückt Selbstvertrauen und Kraft aus.

Die Ausdruckskraft der Stimme

Der Bioenergetiker Alexander Lowen hält eine vollklingende und weiche **Stimme** als ein probates Mittel, sich selbst darzustellen. Eine solche Stimme weist auf ein reiches Innenleben hin. Ein wichtiger Faktor für eine wohlklingende Stimme sind ihre Unter- und Obertöne, die ihr Resonanz und Wohllaut geben. Eine ausgeglichene Stimme besteht aus einer harmonischen Mischung aus Brust- und Kopftönen. Eine Stimme ohne Ausdruck, die monoton und flach klingt, wirft ein schlechtes Licht auf die Persönlichkeit, ebenso wie eine unausgeglichene Stimme wenig vertrauenerweckend klingt. Sie kann zugleich auch ein Hinweis auf innere Verspannungen und Unsicherheiten sein.

Der Erfolgsautor Zig Ziglar empfiehlt zur effektiven Stimmkontrolle, einen Cassettenrecorder zu benutzen. Sprechen Sie einige Sätze, z.B. was Sie dem Kunden im Gespräch vorhaben zu sagen, auf das Band. Hören Sie sich dann mehrmals an, **was** Sie gesagt und vor allem, **wie** Sie es gesagt haben.

Manch einer ist sehr überrascht, wenn er sich zum ersten Mal auf Band sprechen hört, und er kann kaum glauben, daß es seine eigene Stimme ist, die so klingt. Hatten Sie nicht immer gedacht, Sie hätten eine melodiose Stimme, und nun soll dieses Gekrächze Ihre Stimme sein? Vielleicht überrascht es Sie, daß Ihre Stimme so verzerrt klingt. Es ist aber trotzdem Ihre Stimme! Der Grund ist einfach: Wenn Sie sprechen und Ihre eigene Stimme hören, empfangen Sie den Schall in erster Linie durch Schwingungen über die Knochen. Wenn Sie sich aber eine Tonbandaufzeichnung anhören, empfangen Sie den Schall durch die Luft über das Trommelfell. Dies entspricht aber eher dem Klang Ihrer Stimme, den die anderen Menschen hören.

Das Gähnen zählt im Rahmen der Stimmerziehung zu den ältesten Übungen. Gähnübungen erlauben zwanglos, daß Mund und Rachenraum groß und leicht umformbar werden. Diese Einstellung wird für die Tragfähigkeit der Stimme und für die Deutlichkeit der Artikulation benötigt. Sind am Anfang nur Augenblickserfolge möglich, so wird die Gähneinstellung nach einiger Übung schnell verfügbar. Für die Stimme kommt ein Megaphoneffekt zustande. Die Weitung beim Gähnen im Hals- und Gürtelbereich vermittelt die Einstellung, die nötig ist, um den Gürtelbereich zur Atembasis zu bauen, so daß der ganze Atemraum bei der Stimmfunktion mitwirken kann. Gähnbewegungen sind auch Zwerchfellbewegungen.



Übung: Wie löse ich den Gähnreflex aus? Er läßt sich z.B. dadurch erreichen, daß Sie ein O formen, wie beim Daumenlutschen, die Oberlippe herunterziehen, eine Luftkugel im Mund einschließen und den Unterkiefer senken. Sie müssen besonders darauf achten, daß die schrittweise Aufwölbung des hinteren Mund- und Rachenraumes während des gesamten Gähnvorganges größer wird.

Aus der Gähnhaltung sprechen Sie das Wort 'Wange' und lassen das aufkommende 'ng' eine Zeitlang klingen. Dabei soll der weiche Gaumen nach hinten und nach oben gezogen werden, und zwar so lange, bis sich spürbar eine möglichst große Erweiterung des hinteren Mundraumes eingestellt hat. Dieses in der Gähnposition angesetzte 'ng' verhilft Ihnen zu einer Einstellung, die für das Hervorbringen von klangvollen Vokalen nötig ist.



Übung zum weich-elastischen Stimmeinsatz. Die Testwörter 'Abend', 'Ebene', 'immer', 'Ofen', 'Ufer' werden nacheinander gesprochen. Vor jedem Vokaleinsatz zählt man flüsternd und betont rhythmisch 'eins, zwei, drei', wobei mit den Händen der Takt vorgegeben wird. Statt der Zahl 'vier' wird dann das Testwort in normaler Lautstärke gesprochen, also: »Eins, zwei, drei – Abend« oder »eins, zwei, drei – Ebene«. Durch dieses rhythmische Aufschaukeln beim Reimzählen können Sie die muskuläre Einstellung treffen, die einen weich-elastischen Stimmeinsatz gewährleistet.

Für jeden Menschen gibt es eine Stimmlage, in der er bequem sprechen kann. Das ist die sogenannte Indifferenzlage, in die er nach Auslenkungen in Höhe und Tiefe immer wieder zurückkehrt. Der Stimmgebrauch in dieser Lage zeichnet sich durch Ökonomie aus. Geistiges Engagement und Emotionen verleiten dazu, mit einer zu hohen Stimme zu sprechen. Dies führt leichter zur Ermüdung des Sprechers und seiner Zuhörer.



Übung: Wie finde ich die Indifferenzlage? Sie sitzen bequem oder stehen und brummen mit geschlossenem Mund ganz leicht ein 'Hmmm'. Dieser Brummtone soll emotionsneutral sein. Die Indifferenzlage ist dann gefunden, wenn der Ton bei mehrmaligem Wiederholen gewissermaßen von selbst immer in der gleichen Höhe klingt.



Übung: Anpassung der Stimme an den Raum. Sprechen Sie im Stehen einen Satz, z.B. die Anrede »*Sehr geehrter Herr ..., liebe Damen und Herren*«. Prägen Sie sich dabei ein, wie das klingt. Nun werden die Hände muschelartig hinter die Ohren gelegt und der gleiche Satz wird wiederholt. Jetzt hören Sie die eigene Stimme anders, entweder ist sie zu laut oder zu leise. Die an den jeweiligen Raum angepaßte Einstellung läßt sich über die Gehörkontrolle leicht finden. Sie ist dann erreicht, wenn Sie die eigene Stimme am angenehmsten empfinden. Das dazu notwendige zielgerichtete Lauschen kommt der Tragfähigkeit der Stimme zugute. Behalten Sie die neugewonnene Stimmlage bei und wiederholen Sie die Anrede nunmehr ohne Zuhilfenahme der Hände. Sie gewinnen dadurch ein Gespür, wie Sie mit geringem Stimmaufwand den besten »Raumeffekt« erreichen.

*Wer lächelt, statt zu toben,
ist der Stärkere.
(aus Japan)*

7 Die Macht der Freundlichkeit

Freundlichkeit läßt sich nicht trainieren – sie muß von innen kommen. Nur so wirkt sie auch echt und nicht aufgesetzt. Und auch hier spielt die Situation eine große Rolle. Wenn es Ihnen gutgeht, Sie entspannt sind und gerade viele Erfolgserlebnisse hatten, fällt es Ihnen leichter, auch einem schwierigen Kunden gegenüber freundlich zu bleiben. Befinden Sie sich dagegen gerade im größten Streß, verlieren Sie schneller die Haltung und sind unfreundlich.

Für einen Verkäufer ist Freundlichkeit eine wichtige Persönlichkeitseigenschaft: Nur durch ein freundliches und aufgeschlossenes Wesen kann er den Kunden für sich einnehmen.

Wie freundlich sind Sie? – ein Selbsttest:

Kreuzen Sie eine Alternative an!

- ❶ Ein Kollege ruft an, er bräuchte dringend Ihre Hilfe.
 - (3) Sie kommen sofort zu ihm hin.
 - (2) Sie fragen, ob er schon andere Kollegen um Hilfe gebeten hat.
 - (1) Sie versuchen prinzipiell Situationen zu vermeiden, in denen man Ihre Hilfe brauchen könnte.
- ❷ Ein Freund bittet Sie, ihm für eine besondere Gelegenheit Ihren Frack zu leihen.
 - (3) Sie leihen ihm den Frack.
 - (2) Sie leihen ihm den Frack, weil Sie sich demnächst von ihm das Auto leihen wollen.
 - (1) Sie lehnen ab, denn Sie verleihen prinzipiell keine Kleidung.
- ❸ Sie sind allein zu Hause und hören Hilferufe von der Straße.
 - (3) Sie eilen auf die Straße, um zu helfen.
 - (2) Sie rufen die Polizei an.
 - (1) Sie denken, daß es genügend andere Leute gibt, die helfen können, und warten ab.
- ❹ Ein Anhalter steht spätabends am Straßenrand. Es regnet und es sind nur wenige Autos unterwegs.
 - (3) Sie halten an, nehmen ihn mit und bringen ihn bis zu seiner Haustür.

- (2) Sie nehmen ihn mit, weil Sie sich gerne mit anderen Menschen unterhalten.
(1) Sie fahren weiter und beachten ihn nicht.
- ⑤ Ein Kunde erzählt von den Schwierigkeiten seiner Tochter in der Schule.
(3) Sie bieten ihm an, einen fähigen Nachhilfelehrer zu besorgen.
(2) Sie hören lächelnd zu.
(1) Sie lenken das Thema wieder auf Ihr Produkt.
- ⑥ Eine Frau spricht Sie in gebrochenem Deutsch in einer Fußgängerzone an und fragt nach dem Weg zum Bahnhof.
(3) Sie zeigen ihr den Weg und begleiten sie ein Stück.
(2) Sie geben kurz die Richtung an und eilen weiter, damit Sie nicht zu spät zu Ihrem Kundentermin kommen.
(1) Sie tun so, als hätten Sie nichts gehört.

Zählen Sie nun Ihre Punkte in den Klammern zusammen. Im Anhang finden Sie die Lösung und Interpretation!

Der amerikanische Psychologe Morton Hunt hat die Merkmale zusammengestellt, die eine freundliche Persönlichkeit ausmachen.



Eine freundliche Person ist durch eine eher fröhliche Grundhaltung bestimmt. Sie hat ein positives Selbstbild von sich und eine allgemein positive Sicht vom Menschen. Sie hat ein gutes Gespür für andere Menschen und kann sich leicht in sie hineinversetzen.

7.1 Die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen

Das Einfühlungsvermögen bzw. die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen, ist für den Verkäufer eine Voraussetzung für seinen beruflichen Erfolg.

Beispiel: Nehmen Sie einmal an, Sie seien Verkäufer in einem Herrenaussstattungsgeschäft. Wenn sich nun ein konservativ gekleideter Geschäftsmann für einen neuen Anzug interessiert und sich von Ihnen beraten läßt, werden Sie unbedingt darauf achten müssen, was er trägt. Sie müssen sich in ihn hineinversetzen und überlegen, was er will und braucht. Wenn er sich für einen teuren Anzug interessiert, den Sie sich

selbst nicht leisten können, bedeutet das noch lange nicht, daß Sie ihm einen billigeren aufschwätzen dürfen. Rümpfen Sie andererseits nicht Ihre Nase darüber, wenn der Kunde sich für einen billigen Anzug entscheidet, weil Sie selbst so einen nie tragen würden. Für Ihren Kunden wiederum stellt er vielleicht einen gewissen Luxus dar.



Verwechseln Sie Ihre eigene Situation nicht mit der Situation des Kunden. Bemühen Sie sich darum, das Produkt mit den Augen des Kunden zu sehen.

Einfühlungsvermögen bedingt, daß man durch das Einfühlen in die Situation des Partners auch dessen gesamte Gestik, Mimik und Körperhaltung genauer registriert.

Alexander Lowen weist in diesem Zusammenhang auf die besondere Bedeutung der Körpersprache hin: Wenn Sie sich in einen anderen Menschen hineinversetzen, identifizieren Sie sich auch mit seinem körperlichen Ausdruck. Sie spüren regelrecht an sich selbst, was dieser Ausdruck bedeuten kann. Sie spüren, welche Gefühle Sie hätten, wenn Sie dieser andere Mensch in dieser ganz bestimmten Situation wären, auch wenn Sie selbst nicht ebenso fühlen. Sie können die Bedeutung einer Körperhaltung noch besser spüren, wenn Sie die Haltung oder Geste einmal selbst ausführen.



Die körpersprachlichen Signale sind Anhaltspunkte, die eine bessere Vorhersage darüber erlauben, ob man sich eher reserviert oder aber vertrauensvoll verhalten kann. Einfühlungsvermögen trägt somit auch zu einem selbstsicheren Verhalten bei.

Wenn Sie wissen, wie der andere denkt und fühlt, können Sie auch seine Reaktionen besser abschätzen. Dies wiederum gibt dem eigenen Verhalten mehr Sicherheit. Jetzt wissen Sie endlich, was Sie von Ihrem Kunden zu halten haben, und entsprechend können Sie seine Reaktionen steuern.

- Denken Sie an einen schwierigen Kunden und seine typischen Gesten! Versuchen Sie einmal, seinen aufgeblähten Brustkasten und seine hochgezogenen Schultern nachzuahmen. Das kann Ihnen helfen, sich besser in diesen Kunden hineinzusetzen.

- Pumpen Sie sich mit Luft voll und ziehen Sie die Schultern hoch. Der Körper drückt auf diese Weise im Grunde genommen nur Furcht aus. Jemand, dessen Körper Furcht signalisiert, kann durchaus wütend sein und zugleich den Anschein erwecken, furchtlos zu reden. Er hat eine Maske, die sich jedoch an seiner Körperhaltung verrät. Wenn Sie nun wissen, daß der Kunde mit seiner Aggressivität nur seine Furcht überspielt, können Sie selbst ihm gegenüber viel sicherer auftreten.

7.2

Erkenntnisse aus dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP)

In diesem inzwischen sehr populär gewordenen und für die Verkaufspraxis empfohlenen Verfahren*, das auf die amerikanischen Psycholinguisten John Grindler & Richard Bandler zurückgeht, sollen positive Vorstellungen im Unbewußten verankert und dann aktiviert werden.

Grindler & Bandler gehen davon aus, daß Menschen die Wirklichkeit auf unterschiedlichen Kanälen wahrnehmen. Zwar verfügen alle Menschen über ein visuelles (bildlich), ein auditives (über das Ohr) und ein kinästhetisches (Bewegungsempfinden) Wahrnehmungssystem, dennoch gibt es individuelle Unterschiede.

Das bedeutet, daß Menschen unterschiedliche Vorlieben für eines dieser Systeme haben. So kann eine Botschaft wie *»Ich verstehe Sie«* verschieden ausgedrückt werden:

Wer eher **visuell** wahrnimmt, würde sagen: *»Ich sehe, was Sie meinen.«*

Wer **auditiv** wahrnimmt, drückt dieselbe Botschaft so aus: *»Ich höre deutlich, was Sie sagen.«*

Wer **kinästhetisch** wahrnimmt, sagt vielleicht: *»Ich habe das Gefühl, daß das, was Sie sagen, stimmt.«*

* Allerdings fanden die theoretischen Annahmen des Neurolinguistischen Programmierens bislang wenig empirische Unterstützung. Vergleiche hierzu den Beitrag von Joachim Bliemeister »Empirische Überprüfung zentraler theoretischer Konstrukte des Neurolinguistischen Programmierens (NLP)« in der Zeitschrift für Klinische Psychologie, 1988, 17.

Prüfen Sie einmal sich selbst, wie Sie eine Botschaft ausdrücken. Bevorzugen Sie visuelle Wörter wie *»Ich stelle mir vor, ich möchte Ihnen zeigen, wir tappen hier noch sehr im Dunkeln...«*.

Oder sind Sie eher auf der auditiven Ebene ansprechbar? Dann bevorzugen Sie Ausdrücke wie *»Das klingt überzeugend, das hört sich sehr gut an, ich höre Ihnen voll und ganz zu...«*.

Wenn Sie hingegen eher kinästhetisch reagieren, lauten Ihre häufigsten Redewendungen: *»Ich spüre ganz deutlich, kann ich Ihnen unter die Arme greifen? Ich steh mit beiden Beinen auf dem Boden der Tatsachen...«*

Im Neurolinguistischen Programmieren versucht man nun, die zwischenmenschliche Verständigung über die Wahrnehmungskanäle zu verbessern. Dazu zählt zunächst die Selbstbeobachtung, die dann die Einschätzung des anderen erleichtert.

Sie sollten demnach bei Ihren Kunden darauf achten, auf welcher Ebene der Wahrnehmung – visuell, auditiv oder kinästhetisch – diese sich im Vergleich zu Ihnen bevorzugt ausdrücken. Sie können sich dann auf Ihren jeweiligen Kunden besser einstellen, indem Sie ihn vor allem auf »seiner« Ebene ansprechen. Einem visuell eingestellten Kunden z.B. zeigen Sie viele anschauliche Folien. Für einen auditiven Kunden hingegen ist es wichtiger, daß Sie eine sonore Stimme haben. Dem kinästhetischen Kunden sagen Sie: *»Ich spüre, daß Sie mich nicht ganz verstanden haben.«*



Versuchen Sie, auf die jeweilige Aussage des Kunden die »richtige« Antwort zu finden!

Der Kunde: *»Ich sehe überhaupt nicht den Preisvorteil, den Sie mir beschreiben!«*

Sie antworten: _____

Der Kunde: *»Ich glaube, ich habe mich verhört!«*

Sie antworten: _____

Der Kunde: *»Bei diesem Preis fühle ich mich gar nicht wohl!«*

Sie antworten: _____

(Antwortbeispiele siehe Anhang)

Wie man sich auf einen anderen Menschen besser einstellen kann, wird im Neurolinguistischen Programmieren **Spiegeln** genannt. Man gleicht sein Verhalten dem anderen unmerklich an, indem man gleichsam zu seinem Spiegel wird. So können Sie z.B. die Körperhaltung eines Kunden körperlich spiegeln. Der Kunde sitzt breitbeinig da, Sie rücken in die gleiche Position. Wichtig ist, daß nicht der Eindruck des Nachäffens oder des Imitierens erweckt wird. Vielmehr geht es darum, dem anderen gegenüber Einfühlungsbereitschaft und Sympathie zu zeigen.

Fast wichtiger noch ist das »**Über Kreuz spiegeln**«. Der Kunde macht eine abwehrende Geste, Sie eine einladende. Denken Sie z.B. an Ihre Atmung. Ihnen sitzt ein hektisch atmender Kunde gegenüber. Wenn Sie jetzt ganz ruhig und entspannt atmen, können Sie seine Hektik etwas abmildern.

Eine weitere Technik aus dem Neurolinguistischen Programmieren ist das **Ankern**. Es beruft sich hierzu auf das klassische Konditionieren und stellt eine Weiterentwicklung dar: Der russische Physiologe Pawlow maß den Speichelfluß von Hunden, kurz bevor diese gefüttert wurden. Dann ertönte vor der Futtervergabe ein Glockenton. Nach einer Weile reagierten die Hunde auf diesen Ton, da er für sie die Fütterungszeit signalisierte. Der Speichel floß nun, ohne daß Futter in Sicht war, es hatte sich ein »konditionierter Reflex« gebildet, und der Glockenton war zum »konditionierten Reiz« geworden.

Beim Ankern geht es nun nicht nur um Reflexe, sondern um innere Erfahrungen, Gefühle und Bilder, die durch entsprechende Anker ausgelöst werden können. Von einem Beispiel aus seiner Ausbildung zum Therapeuten berichtet Helmut Krusche. Er sollte sich an einen besonders schönen Augenblick in seinem Leben erinnern. Seine Therapeutin »begleitete« ihn in dieser Situation, d.h., sie wies ihn an, sich besonders deutlich die Umgebung vorzustellen, die Geräusche und die Eindrücke auf der Haut. Krusche hatte seinen Lieblingsurlaubsort vor Augen. Er war wie in Trance, denn vor seinem geistigen Auge waren der Ort und die durch ihn ausgelösten Gefühle wieder gegenwärtig. Während dieser Phase wurde er beobachtet: seine Körperhaltung, die Atmung, der Gesichtsausdruck. Alle diese Gesten sollten zum »Selbstanker« werden, d.h., sie sollten ihm erlauben, sich später wieder in diesen glückseligen Gefühlszustand hineinzusetzen.

Danach benutzte die Therapeutin ihre Beobachtungen: Er sollte sich gerade hinsetzen, tief atmen und die Gesichtsmuskeln lockern. Dadurch geriet er wieder in den zuvor erlebten Gefühlszustand. Die Haltung, die Atmung und der Entspannungszustand waren zum Anker für das positive Gefühl geworden.

- In ähnlicher Weise lassen sich gute Gefühle programmieren. Suchen Sie sich dazu einen ruhigen Platz, entspannen Sie sich und denken Sie an Ihren Atem. Atmen Sie tief und ruhig. Stellen Sie sich nun ein Erfolgserlebnis vor und verbinden Sie damit einen »Anker«. Sie schaffen sich auf diese Weise ein »Wiedererlebnis«. Es ist wichtig, daß es nicht lediglich eine Erinnerung wird, sondern daß Sie Ihre Gefühlseindrücke noch einmal ganz intensiv und mit allen Sinnen wie Sehen, Hören, Fühlen erleben. Bedeutsam sind weniger die Handlung, sondern die Bilder und die Geräusche, die Sie damals erlebten.
- Wenn Sie diese Gefühle fest verankern, können Sie sie auch auf andere Situationen übertragen. Geankert werden kann in allen Wahrnehmungssystemen. Sie rufen entweder ein Bild von sich in der zuvor als angenehm erlebten Situation ab, oder Sie sprechen sich innerlich ein Wort vor, oder Sie fassen Ihr Ohr läppchen an. Sie programmieren Ihr gutes Gefühl, indem Sie Ihre selbstgewählten Anker betätigen, während Sie das Erfolgserlebnis erleben. Der Anker wirkt verstärkt, wenn Sie diesen Vorgang mehrfach wiederholen. Wichtig ist, daß Sie den Anker in derselben Form, in der Sie ihn festgesetzt haben, wiederholen. So können Sie gute Gefühle wieder herbeirufen.

7.3

Die positive Einstellung

Das Neurolinguistische Programmieren kann Ihnen helfen, eine positive Einstellung, die ja Grundlage einer echten Freundlichkeit ist, in Ihr Gefühlsleben einzuprägen. Um echte Freundlichkeit auszustrahlen, ist es wichtig, eine positive Einstellung zu sich selbst und zu seinen Mitmenschen zu finden.

Morton Hunt berichtet in seinem Buch »Das Rätsel der Menschenliebe« über ein interessantes psychologisches Experiment. Dabei fragte man sich, ob der Impuls zu Freundlichkeit und Hilfeleistung dadurch behindert wird, daß jemand in Eile ist. Als Versuchspersonen wurden Theologiestudenten genommen, da sich gerade dieser Personenkreis

besonders einer Norm verpflichtet fühlt, die Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit gebietet. Die Versuchsanordnung war so, daß die Studenten auf dem Wege zu einer von ihnen vorbereiteten Rede von einer hilfsbedürftigen Person angesprochen werden sollten. Die Ergebnisse waren erschreckend: Nur ein Drittel der Studenten bot überhaupt Hilfe an, die meisten gingen einfach weiter. Es stellte sich heraus, daß die Personen so in Eile waren, daß sie teilweise die hilfsbedürftige Person gar nicht wahrgenommen hatten.



Zeitdruck, Hektik und Streß sind also Faktoren, die Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit verhindern.

Als ein äußeres Merkmal von Freundlichkeit gilt das Lächeln. Es hat eine wichtige Funktion, signalisiert es doch eigenes Wohlbefinden, Fröhlichkeit und Bejahung der Umwelt. Beim Lachen werden die Mundwinkel durch den Jochbein- oder Lachmuskel nach rückwärts aufwärts gezogen. Der Gegenspieler ist der Dreiecks- oder Trauermuskel.

Doch es gibt Unterschiede beim Lächeln. Das Sprichwort sagt: *»Am Lachen erkennt man den Narren.«* Es gibt ein frohes, heiteres, unbekümmertes Lachen ebenso wie ein meckerndes, bitteres, dreckiges, höhnisches und schadenfrohes Lachen. Lachen ist nicht immer ein Zeichen von Frohsinn! Der Psychologe Otto Schober hat untersucht, wann ein Lächeln kein Lächeln mehr ist: Das falsche Lächeln signalisiert eine widersprüchliche Botschaft. In ein gezwungenes Lächeln kann sich ein Ausdruck von Verachtung einmischen – das Gesicht wirkt leicht *»verzerrt«* –, so daß beim Gesprächspartner Verwirrung entsteht.

- Lächeln Sie also nur, wenn Sie auch wollen, und vermeiden Sie zwanghaftes Lächeln. Lächeln wirkt schön, wenn es aufrichtig ist, gezwungenes Lächeln dagegen verunsichert nur Ihren Gesprächspartner und wird negativ interpretiert. Der Gesichtsausdruck muß mit der vermittelten Botschaft übereinstimmen. Es gibt ein chinesisches Sprichwort: *»Ein Mann, der nicht lächeln kann, sollte keinen Laden eröffnen.«* Lächeln muß von Herzen kommen, sonst wirkt es aufgesetzt.
- Der amerikanische Verkaufsberater Auer gibt den folgenden praktischen Verhaltenstip für das Telefonieren: Sobald Ihr Telefon läutet, beginnen Sie zu lächeln, **bevor** Sie den Hörer abnehmen. Das gelingt Ihnen besonders gut, wenn Sie sich ein positives Gefühl

vorstellen. Behalten Sie diese »Lächelstellung« bei, wenn Sie sich melden. Der Anrufer wird an Ihrer Stimme spüren, daß Sie lächeln – sie wird heller und freundlicher klingen.

- Analysieren Sie Ihren Verkaufsalltag: Wann ist der Zeitdruck am stärksten? Wann ist die Hektik am größten? Suchen Sie nach den Ursachen, was läßt sich verändern, was muß so bleiben? Zeitdruck, Hektik und Streß sind Faktoren, die Freundlichkeit und Aufmerksamkeit gegenüber dem Kunden vermindern können. Versuchen Sie, diese Faktoren möglichst zu reduzieren. Wenn Sie sich Zeit für Ihre Kunden nehmen und nicht von einem Kundentermin zum nächsten hetzen, wird es Ihnen auch viel leichter fallen, echte Freundlichkeit und Verbindlichkeit zu zeigen.



Versuchen Sie es einmal mit folgender mentaler Übung:
Versetzen Sie sich in die Lage Ihres schwierigsten Kunden!

- Beachten Sie seine Körpersprache!
 - Was ist eine typische Haltung des Kunden?
 - Versuchen Sie, sie einmal selbst nachzuahmen!
 - Was fühlen Sie dabei? Wie könnte dem Kunden dabei zumute sein?
 - Was wissen Sie über das Privatleben des Kunden?
 - Welche Probleme hat er?
 - Welches sind seine Interessen?
- Wie drücken Sie sich und wie drückt sich Ihr Kunde bevorzugt aus? Visuell? Auditiv? Kinästhetisch? Versuchen Sie, sich auf die Wahrnehmungssprache des Kunden einzustellen.
 - Betrachten Sie Freundlichkeit nicht als eine vorübergehende Eigenschaft. Versuchen Sie vielmehr, generell eine positive Einstellung zu allen Menschen einzunehmen – so wird Sie niemand mehr mit einem muffigen Gesicht ertappen und sich gekränkt fühlen.

*Wir sind Kinder unserer Taten.
(Grillparzer)*

III Gesetze des Handelns

»An ihren Taten sollt ihr sie erkennen« – so lautet ein bekanntes Sprichwort. Dies gilt auch für das Training der Persönlichkeit: Zwar sind Gefühle, Verstand und das Erkennen der Körpersprache wichtig – doch was nutzt all dies, wenn man nicht in der Lage ist, diese Erkenntnisse im alltäglichen Handeln umzusetzen?

Die nächsten fünf großen Themenblöcke – Selbstmanagement, Selbstdarstellung, Streßbewältigung und die Fähigkeit, Vertrauen zu erreichen – zeigen, wie die verschiedenen Bereiche der Persönlichkeit in effektives Handeln umgesetzt werden können.

*Zeit urbar machen.
(Lichtenberg)*

8 Selbstmanagement

Verkäufer sind bei der Ausübung ihres Berufes meist auf sich allein gestellt. Sie benötigen daher eine gehörige Portion Selbstdisziplin, um diese Freiheiten in ein zielorientiertes und kontrolliertes Handeln umzusetzen. Das richtige Arbeitsmanagement fängt zunächst bei der eigenen Person an – deshalb sollen in diesem Kapitel Techniken des rationellen Zeitmanagements und Methoden zur Verstärkung der selbstgesetzten Ziele vorgestellt werden.

8.1 Richtiges Zeitmanagement

Effektives Zeitmanagement ist undenkbar ohne konkrete Zielsetzung. Sich Ziele zu setzen bedeutet, daß man die eigenen Wünsche und die Aufgaben, die zu erledigen sind, als konkrete Absichten formuliert und seine Handlungen auf diese Ziele hin ausrichtet.



Ziele haben den Charakter einer persönlichen Herausforderung und lösen Handeln aus.

Richtiges Zeitmanagement hilft nun, gesetzte Ziele besser verwirklichen zu können. Zuvor jedoch muß Zielklarheit bestehen: Für welche Ziele wollen Sie sich Zeit nehmen? Welche Kunden sind Ihnen besonders wichtig und brauchen deshalb auch ein größeres Zeitbudget?

Folgende grundlegenden Regeln gelten für eine effiziente Zeitplanung:

- Dokumentieren und prüfen Sie, wie und wofür Sie Ihre Zeit anwenden.
- Verplanen Sie nur einen bestimmten Teil Ihrer Arbeitszeit, etwa 60%. Halten Sie sich eine bestimmte Pufferzeit frei.
- Arbeiten Sie regelmäßig und systematisch an Ihren Zeitplänen.
- Seien Sie flexibel, denn die Zeitpläne dienen dazu, Ihre übergeordneten Ziele zu verwirklichen. Sie sollten also nicht sklavisch an Ihren Zeitplänen kleben.

Müssen Sie für den Stammkunden Müller z.B. wirklich noch soviel Besprechungszeit aufwenden wie ursprünglich einmal festgelegt? Ist es nicht sinnvoller, mehr Termine für neue Kundenbesuche einzuplanen?

- Planen Sie auf selbstentwickelten oder aber auch käuflich zu erwerbenden Formularen. Dadurch haben Sie mehr Überblick und vergessen keine wichtigen Punkte.
- Übertragen Sie alle unerledigten Aufgaben auf den nächsten Plan.
- Halten Sie auch Resultate fest und nicht bloß Tätigkeiten. Führen Sie z. B. Buch über Ihre erfolgreichen Kaufabschlüsse und nicht nur über die Anzahl Ihrer Kundenbesuche.
- Fixieren Sie Zeitvorgaben und Endtermine für Ihre Tätigkeiten. Bemühen Sie sich, dies möglichst konkret zu tun.
- Vergessen Sie nicht Ihre Freizeit und Erholungsbedürfnisse: Reservieren Sie einen bestimmten Teil Ihrer Zeit für kreative Tätigkeiten und für Ihre Fortbildung.
- Planen Sie auch die Erledigung von Routinetätigkeiten ein.
- Sorgen Sie für Abwechslung in Ihren Aktivitäten.
- Berücksichtigen Sie Ihre eigene **Leistungskurve**. Der Mensch ist nicht den ganzen Tag über gleich leistungsfähig. Manche sind Morgenmuffel und laufen erst am Abend zu Hochform auf, andere wiederum sind Frühaufsteher. Wenn es Ihnen möglich ist, richten Sie Ihre wichtigen Termine nach Ihrer persönlichen **Leistungsbestform** ein.
- Kontrollieren Sie regelmäßig, inwieweit Sie die gesetzten Ziele erreicht haben. Konnten die vorgenommenen Aufgaben erledigt werden? Welche Ergebnisse wurden erzielt? Was blieb unerledigt und warum? Wo wurde Zeit verschwendet? Was folgt daraus für die Planung im nächsten Monat/Jahr?

Ein häufiges Problem bei der Zeiteinteilung ist, daß man sich zuviel auf einmal vorgenommen hat und sich dadurch verzettelt. Deshalb ist es wichtig, daß Sie sich **Prioritäten** setzen.

Es gibt dazu inzwischen bekannte Prinzipien wie z.B.:

- ◆ Das **Pareto-Zeitprinzip** (80-zu-20-Regel). Es besagt, daß z.B. 20% der Kunden 80% des Umsatzes bringen (vgl. Abb. 9). Ein relativ großer Teil der Zeit sollte deshalb auf die Bearbeitung dieser umsatzstarken Kunden fallen.

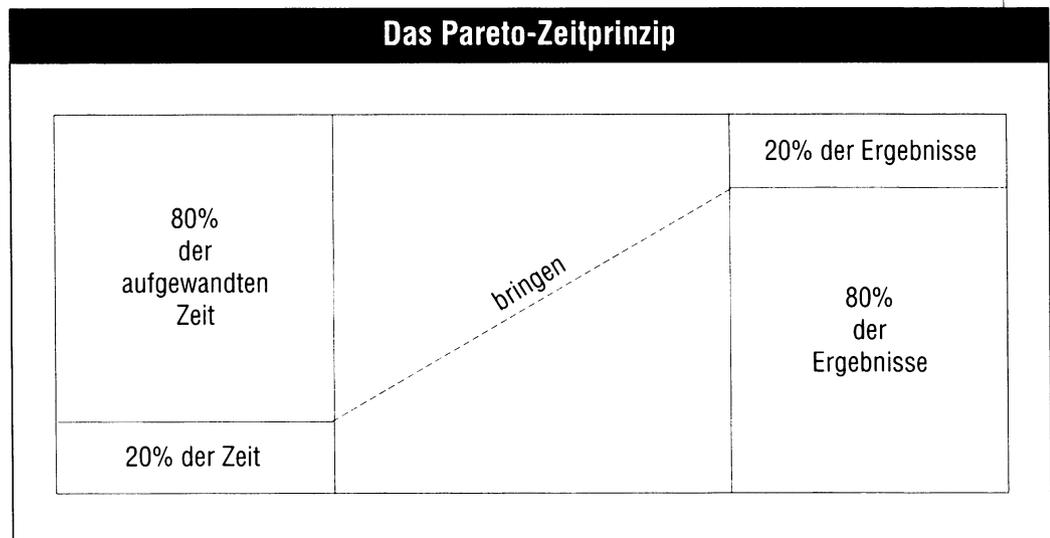


Abb. 9 (vgl. Seiwert, 1984)

- ◆ Die **ABC-Analyse**. Die ertragreichsten Aufgaben – die A-Aufgaben – werden zuerst in Angriff genommen. Als nächstes kommen die B-Aufgaben, die einen etwas geringeren Ertragszuwachs verheißen, und zum Schluß schließlich werden die am wenigsten wichtigen Aufgaben – die C-Aufgaben – bearbeitet.

Nach der ABC-Analyse können Sie wie folgt vorgehen:

- ❶ Listen Sie alle für den nächsten Zeitraum anstehenden Aufgaben auf.
 - ❷ Ordnen Sie die Aufgaben nach ihrer Wichtigkeit.
 - ❸ Numerieren Sie die Aufgaben durch.
 - ❹ Bewerten Sie Ihre Aufgaben nach dem ABC-Raster: Die ersten 15% sind A-Aufgaben, die nächsten 20% sind B-Aufgaben, die restlichen 65% sind C-Aufgaben.
 - ❺ Überprüfen Sie Ihren Zeitplan danach, ob Ihre geplanten Zeitbudgets auch der Bedeutung der Aufgabe entsprechen.
 - ❻ Korrigieren Sie, falls notwendig.
 - ❼ Prüfen Sie Ihre Aufgaben auf Delegationsmöglichkeiten.
- ◆ Ein weiteres Prinzip der Prioritätensetzung geht auf den US-General D. Eisenhower zurück. Es ist eine einfache Regel, die besonders dann anzuwenden ist, wenn etwas schnell entschieden werden muß. Die Prioritätensetzung erfolgt nach den Kriterien der **Dringlichkeit einer Aufgabe** und ihrer **Wichtigkeit**.

Dies bedeutet in der Praxis:

- Aufgaben von hoher Wichtigkeit, die noch nicht dringlich sind, können warten.
- Aufgaben, die keine hohe Wichtigkeit haben, aber dringend sind, können delegiert werden.
- Aufgaben, die sowohl dringend als auch wichtig sind, muß man selber sofort in Angriff nehmen.
- Aufgaben, die sowohl von geringer Dringlichkeit als auch von geringer Wichtigkeit sind, muß man lassen (Papierkorb).

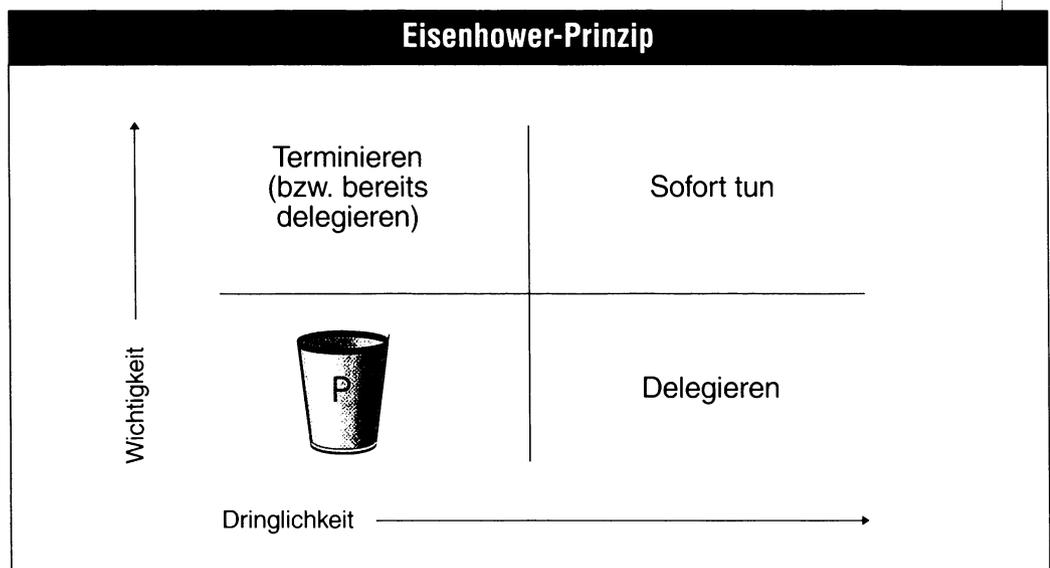


Abb. 10

Wenn Sie selbst optimal organisiert sind, heißt das noch lange nicht, daß es der Kunde ist. Aber Sie haben nun auf Ihrer Seite die besten Voraussetzungen geschaffen, daß Sie optimal handeln können. Falls trotzdem auf der Kundenseite Pannen passieren, seien Sie souverän!

- Wenn Sie bei einem Kunden angemeldet sind, und er läßt Sie sitzen: Melden Sie sich höflich, aber bestimmt nach ein paar Minuten.
- Fällt ein Kundenbesuch unerwartet ins Wasser, dann betrachten Sie es positiv: Sie haben Zeit gewonnen für einen anderen ungeplanten Kundenbesuch, für Telefonate, für ein Unterlagenstudium oder auch für eine schöpferische Pause.

8.2

Die Wirkung der Verstärkung

Richtiges Zeitmanagement hängt also wesentlich von einer klaren Zielsetzung ab und der Kunst, Prioritäten richtig zu setzen. Leichter gesagt als getan! Wie sieht es mit der praktischen Umsetzung aus?

Hilfe kann hier das von Psychologen entdeckte Grundprinzip des Lernens bieten: **Die Macht der Verstärkung.**



Belohnte Reaktionen werden mit hoher Wahrscheinlichkeit wiederholt. Einstellungen, denen Belohnungen folgen, entwickeln sich leichter und werden eher beibehalten.

Psychologen definieren Lernen als eine auf Erfahrungen beruhende Verhaltensänderung. Lernen kann dabei auf verschiedene Art und Weise erfolgen: So lernt ein Mensch, indem er mögliche Situationen gedanklich durchspielt, durch Nachahmung oder auch aufgrund von Anweisungen. Das Lernen ist dabei als Instrument anzusehen, mit dessen Hilfe die angestrebten Ziele erreicht werden. Erfolgreiche Reaktionen werden wiederholt bzw. verstärkt.

So ist das klassische Konditionieren, wie es in Kapitel 7.2 am Beispiel des Ankerns erläutert wurde, auch eine Form des Lernens.



Das Erleben der Folgen einer Handlung bzw. des Erfolges ist ein äußerst effizientes Lernprinzip.

Lernprozesse können somit durch den Effekt, den sie hervorbringen, gesteuert werden. Diese Steuerung erfolgt am zuverlässigsten, wenn der Effekt unmittelbar der Handlung folgt. Führt zum Beispiel eine Handlung zu einem Erfolgserlebnis, so festigt sich diese Verhaltensweise und wird mit hoher Wahrscheinlichkeit wiederholt.

Es gibt drei Formen konditionierter Verstärkung:

1. Viele Handlungen verstärken sich dadurch, weil sie einfach Spaß machen. Jede neue Verhaltensweise kann sich auf diese Weise selbst bekräftigen. Beispiel: Wenn Sie die Anfangsängste bei dem Besuch eines Neukunden überwunden und ein erfolgreiches Verkaufsgespräch

geführt haben, wird diese Erfahrung Sie ermuntern, verstärkt Neukunden zu akquirieren.

2. Die Reaktionen anderer Personen sind eine wichtige Quelle, Verhalten zu verstärken. Psychologen sprechen von 'sozialer Verstärkung'. Dazu gehören Loben, Lächeln, Blick- und Gesprächskontakte, kurz alle Formen der wohlwollenden Anteilnahme.

3. Materielle Belohnungen wie Geld oder Statussymbole stellen ebenfalls wichtige Verstärker dar.

Wenn eine Handlung ohne Folgen bleibt, wird sie nach einiger Zeit aufgegeben. Psychologen sagen dazu, daß Verhaltensweisen »gelöscht« werden. Jede regelmäßig ausgeübte, angenehme Tätigkeit und jede Gewohnheit dagegen bringt für den Menschen einen Verstärkungsgewinn. Wenn einer Ihrer Kunden Sie stets freundlich empfängt und Sie oft lukrative Aufträge plazieren können, werden Sie sich immer wieder auf Besuche bei ihm freuen.

Um Verstärker wirksam anzuwenden, müssen sie gezielt beim Auftreten der gewünschten Verhaltensweisen eingesetzt werden.

Aus der Verhaltenstherapie sind Verträge bekannt, die Therapeuten mit Klienten schließen, um eine Verhaltensänderung, z.B. das Überwinden von Schüchternheit, zu erreichen.

Solche Verträge enthalten sechs Elemente:

1. Eine klare Schilderung der erwünschten instrumentellen Verhaltensweise.

2. Ein Zeitplan und die Auftretenshäufigkeit des erwünschten Verhaltens.

3. Eine genaue Auflistung der positiven Verstärker.

4. Vereinbarungen für den Fall, daß der Vertrag nicht in der angestrebten Zeitspanne erfüllt werden kann.

5. Eine Klausel, die die Vergabe von Sonderprämien vorsieht, wenn die Minimalanforderungen des Vertrages übertroffen werden.

6. Beschreibung der Methode, durch die das vereinbarte Verhalten festgehalten wird.

Die Zeitspanne zwischen dem vereinbarten Verhalten und den Konsequenzen sollte dabei möglichst kurz sein.

8.3 Schließen Sie einen Vertrag mit sich selbst!

Wenn Sie also ein bestimmtes Ziel erreichen wollen – z.B. Ihren Kundenstamm erweitern –, schließen Sie einen Vertrag mit sich ab und gönnen Sie sich für jedes erreichte Zwischenziel eine Belohnung!

Erstellen Sie zu diesem Zweck eine Liste, womit Sie sich gerne belohnen würden, ein Theaterbesuch, ein gutes Essen, eine neue CD, ein Tennismatch ...

Der Vertrag könnte dabei so aussehen:

- ❶ Kontaktaufnahme per Telefon mit den potentiellen Kunden.
- ❷ In den nächsten sechs Wochen mindestens zehn neue Kunden gewinnen. Dazu sind täglich längere Telefonate durchzuführen.
- ❸ Nach den Telefonaten Belohnung mit einer Kleinigkeit. Wenn ein neuer Kunde gewonnen wurde, gibt es etwas Größeres, z.B. eine neue CD.
- ❹ Wenn das Ziel nicht erreicht werden kann, ist die Zeitspanne auf zwei Monate zu erweitern.
- ❺ Wenn das Ziel übererfüllt ist (mehr als zehn neue Kunden), wird eine Kurzreise unternommen.
- ❻ Tägliches Kurzprotokoll in ein eigens hierfür vorgesehenes Heft.

*Die Eitelkeit anderer Menschen wird uns
unerträglich, weil sie unsere eigene verletzt.
(La Rochefoucauld)*

9 Methoden der Selbstdarstellung

Menschen sind bemüht, sich selbst darzustellen. Jeder hat dafür eine andere Art der Ausdrucksform. Wer kennt ihn nicht, den grellbunt gekleideten Papagallo, der die Aufmerksamkeit der Weiblichkeit auf sich ziehen möchte? Doch auch der Herr ganz in Schwarz versteht es, das Interesse anderer auf sich zu lenken. Es gibt viele Formen, wie Menschen sich selbst darstellen.

9.1 Der erste Eindruck

Ein neuer Kunde bildet sich von Ihnen sehr rasch einen ersten Eindruck, wenn er Sie zum ersten Mal sieht.

Hinterlassen Sie auf den Kunden beim ersten Treffen einen schlechten Eindruck, werden Sie Schwierigkeiten haben, diesen Eindruck wieder rückgängig zu machen. Wenn Ihr neuer Kunde Sie hingegen gleich von Anfang an sympathisch findet, haben Sie schon fast gewonnen, denn der erste Eindruck beeinflusst die Bereitschaft des Kunden, Ihnen zuzuhören und Ihnen Vertrauen zu schenken.

Der erste Eindruck wirkt lange – auch wenn er nicht immer stimmt. Um erste Eindrücke nicht entscheidend revidieren zu müssen, werden neue Informationen meistens im Licht von zuerst gefaßten Meinungen interpretiert. Ein Mensch, über den von Anfang an die Nase gerümpft wird, hat folglich wenig Chancen, doch noch Sympathie zu erwecken.

Ebenfalls eine besondere Art erster Eindrucksbildung entsteht durch Vorinformationen, die man von dritter Seite über eine andere Person bekommt. Der eigene Eindruck kann dadurch das Verhalten anderer Personen steuern, wie das folgende Experiment eines amerikanischen Psychologen zeigt: Versuchspersonen sollten Telefongespräche führen, wobei ihnen jeweils ein Bild des Telefonpartners vorgelegt wurde. Männer, die mit einer gutaussehenden Frau zu telefonieren glaubten, schätzten ihre Gesprächspartnerin als Persönlichkeit mit freundlichem Auftreten und sozialen Fähigkeiten ein. Männer hingegen, die mit unattraktiven Frauen zu telefonieren meinten, hielten diese für langweilig und humorlos. Je nach der Voreinstellung eröffneten die Männer das

jeweilige Telefongespräch entweder freundlich und lebhaft oder aber uninteressiert und kühl. Diese Verhalten hatte weitere Konsequenzen: Die unterschiedlichen Verhaltensweisen der Männer lösten bei den Frauen genau das erwartete Verhalten aus: Frauen, die – ohne dies zu wissen – für attraktiv gehalten wurden, reagierten charmant, Frauen, die als unattraktiv galten, reagierten distanziert und kühl. Somit wirkte der Eindruck wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung.

9.2 Strategien der Eindruckssteuerung

Menschen sind bemüht, den Eindruck, den sie bei anderen machen, zu steuern und zu kontrollieren. Der Psychologe Mummendey unterscheidet vier verschiedene Arten der Eindruckssteuerung, auch »**Impression-Management**« genannt: Zum einen gibt es langfristig und übergreifend angelegte **Strategien**, mit denen Menschen versuchen, den Eindruck zu steuern bzw. sich selbst darzustellen. Auf der anderen Seite stehen die eher kurzfristig angelegten **Taktiken**, die der jeweiligen Situation angepaßt werden.

Mummendey unterscheidet weiter noch in **assertives** und **defensives Impression-Management**: Wer ein defensives Impression-Management benutzt, tritt zurückhaltend und bescheiden auf, wer dagegen als kompetent und fähig erscheinen will, betreibt assertives Impression-Management, d.h., er tritt selbstbehauptend auf.

Welche Merkmale kennzeichnen **assertive Impression-Management-Strategien**? Zunächst einmal imponiert die Demonstration von **Expertentum** und **Kompetenz**. So zum Beispiel durch den Hinweis »Die Wissenschaft hat festgestellt, daß ...« oder durch den Einsatz von Titeln. Wird in der Werbung eine Zahnpasta durch einen »Herrn Doktor« angepriesen, ist sie mit dem Gütesiegel der Wissenschaftlichkeit und damit auch der Solidität versehen.

- Als Verkäufer sollten Sie also nicht mit Informationen hinterm Berg halten, die wissenschaftlich die Güte des Produktes belegen. So bekräftigen Sie die Qualität Ihres Produktes mit der Bemerkung: *»Übrigens möchte ich Sie darauf hinweisen, daß unsere Ware den letzten wissenschaftlichen Test auf Umweltverträglichkeit mit sehr gut bestanden hat«.*
- Versuchen Sie jedoch, die Person des Kunden vorher entsprechend einzuschätzen, denn wer **zuviel** Expertentum präsentiert, kann bei

Personen mit wenig Bildung Minderwertigkeitsgefühle auslösen. Preisen Sie also Ihr Produkt bei einem Kunden, der über wenig Bildung verfügt, nicht mit zu vielen Fremdwörtern an! Es mag der Hinweis auf die wissenschaftliche Erprobtheit genügen.

Status und **Prestige** sind ebenfalls assertive Formen der Selbstdarstellung. Darunter werden vor allem nach außen präsentierte Merkmale wie Kleidung oder Statussymbole wie z.B. Auto oder Schmuck verstanden. Prestige und Status signalisieren auch die Vertrauenswürdigkeit einer Person.

Eine weitere assertive Strategie der Selbstdarstellung ist die **Offenheit**. Die Fähigkeit, sich gegenüber anderen Menschen zu öffnen, läßt eine Person als vertrauenerweckend erscheinen. Wer anderen gegenüber bereit ist, von sich zu erzählen, ohne sie gleich mit den eigenen Problemen zu überschwemmen, gilt als sympathisch. Hier ist es wichtig, das richtige Maß zu finden, denn es gilt die Regel der **Reziprozität**: Die Öffnung dem anderen gegenüber löst bei diesem Verpflichtungsgefühle aus, seinem Gegenüber ebenfalls ein Stück weit entgegenzukommen.

- Es kann also durchaus angebracht sein, dem Kunden etwas von Ihrem Privatleben mitzuteilen. Dies läßt Sie »menschlich« erscheinen. Sie sollten dabei im Gespräch z.B. an einem Hobby des Kunden anknüpfen: *»Ich sehe, Sie fahren gerne schnelle Autos. Auch ich bin ein Fan von Sportwagen. Allerdings kann sich meine Frau dafür gar nicht erwärmen.«*

Ganz anders wirken die **defensiven Impression-Management-Strategien**: Wer einen zurückhaltenden und schüchternen Eindruck macht, erweckt das Mitleid anderer. Ein solches Verhalten kann durchaus von Vorteil sein, denn man wird vielleicht stärker beachtet als andere und erfährt eine größere Zuwendung.

- Treten Sie also einem Kunden gegenüber durchaus auch bescheiden auf und bitten Sie ihn um seinen Rat.

Assertive Impression-Management-Taktiken beziehen sich auf kürzere Zeitabstände. Die beste Taktik, sich bei anderen schnell beliebt zu machen, ist das **Loben anderer Personen**. Das Lob ist jedoch nur dann wirksam, wenn es eine reale Grundlage hat oder aber wenn die gelobte Person selbst unsicher ist. Wer dagegen genau weiß, daß er häßlich ist und wegen seiner Schönheit gelobt wird, wird das Lob als Schmeichelei entlarven.

- Sagen Sie z.B. dem Kunden: *»Neulich habe ich einen neuen Kunden gewinnen können, der ebenso wie Sie ein innovatives Kundendienstkonzept entwickelt hat.«*

Eine weitere Taktik, einen guten Eindruck zu machen, ist, einer anderen Person einen Gefallen zu tun. Diese Taktik zielt auf die Norm der Reziprozität: Wer mir etwas schenkt, dem fühle ich mich verpflichtet, und ich möchte ihm auch eine Gunst erweisen.

- Kleine Gefälligkeiten dem Kunden gegenüber bezeugen Ihre Aufmerksamkeit und Ihr Interesse ihm gegenüber. Er wiederum fühlt sich eventuell verpflichtet, Ihnen bei der nächsten Verhandlung etwas mehr entgegenzukommen.

Defensive Impression-Management-Taktiken bemühen sich, ein bedrohtes Image wiederherzustellen. Sie befinden sich z.B. in einer mißlichen Lage, weil Sie zu spät zu einem wichtigen Termin gekommen sind. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie Sie damit umgehen können:

- Sie können die Verantwortung abstreiten (*»Es war ein Verkehrsstau«*), Sie können versuchen, sich zu rechtfertigen (*»Ich bin momentan überlastet«*), oder Sie verfahren nach der Methode *»Ehrlich währt am längsten«*, und Sie entschuldigen sich ganz einfach.

9.3 Den Kunden beeindrucken

Für ein gezieltes »Impression-Management« ist es wichtig, daß Sie die jeweiligen Erwartungen Ihres Gegenübers treffen. Dazu müssen Sie in der Lage sein, sich in andere Menschen hineinzusetzen (vgl. auch S. 63ff.).

Zu einem erfolgreichen Impression-Management gehören also immer zwei: einer, der beeindrucken will, und einer, der sich beeindrucken läßt. Einer lobt, der andere nimmt das Lob entgegen; der eine entschuldigt sich, der andere nimmt die Entschuldigung an.

- Sie wissen um die Bedeutung des ersten Eindrucks gerade bei einem Neukundenbesuch. Sie betreiben ein taktisches Impression-Management und versuchen, von sich den besten Eindruck zu geben.

Psychologen haben untersucht, aus welchen Komponenten sich der erste Eindruck zusammensetzt: Dabei spielt zu 55% das Gesicht, die

Mimik, die Gestik sowie Kleidung und Haltung eine Rolle, 38% machen Sprache und Modulation aus und nur 7% der Inhalt der Worte.

Sie sollten deshalb unbedingt bei einem Gespräch mit einem Erstkunden Ihrem Äußeren und Ihrem Auftreten die größte Aufmerksamkeit schenken.

- Streben Sie eine längerfristige Kundenbindung an, empfiehlt sich ein strategisch ausgerichtetes Impression-Management: Sie müssen den Eindruck, den Sie beim Kunden erwecken wollen, für eine auf längere Zeit angesetzte Zielsetzung planen. In diesem Fall ist der erste Kundenbesuch Bestandteil einer übergreifenden Strategie. Sie bemühen sich dabei, ein Gesamtbild vom Kunden zu gewinnen, um sich bei weiteren Kontakten gezielt auf ihn einstellen zu können.
- Konkrete Tips für Kleidung zu geben ist schwierig, da diese stets auch von der Mode beeinflusst ist und den individuellen Geschmack ausdrückt. Wenn Sie Kleidung kaufen, kann es nützlich sein, den/die Partner/in oder Freund/in mitzunehmen, der/die Sie fachkundig und objektiv berät.

Als Faustregel gilt, daß die Kleidung stets dem Anlaß **angemessen** sein sollte und dabei auch praktische Zwecke erfüllt. Denn es ist sehr wichtig, daß Sie sich in der Kleidung – Ihrer zweiten Haut – auch wohlfühlen! Wenn Sie sich in einen unbequemen Anzug hineinquetschen müssen, werden Sie in Ihren Bewegungen steif und gehemmt wirken. Falsche Kleidung kann körperliches Unwohlsein erzeugen und beeinträchtigt damit natürlich auch Ihre Präsenz im Kundengespräch!

- Der schwache Punkt bei einer sonst perfekten Kleidung liegt oftmals bei den Schuhen. Nach einem Blick in den Spiegel scheint alles zu stimmen – bis auf die Schuhe. Die Schuhe stehen oft im Widerspruch zum übrigen Teil der Kleidung. Oben wird signalisiert: »**so möchte ich sein**«, unten wird signalisiert: »**das bin ich**«.

Alte und ausgetretene Schuhe z.B. zeigen die Abhängigkeit von eingefahrenen Gewohnheiten. So sieht man relativ häufig breite und bequeme Schuhe zu einem ganz korrekten Anzug. Der Widerspruch wird optisch deutlich: Man möchte zwar einerseits die Erwartungen an seine Rolle durch angemessene Kleidung erfüllen, andererseits ist einem doch alles zu viel und zu aufwendig. Achten Sie also auf ein stimmiges, korrektes **Gesamterscheinungsbild!**

10 Umgang mit Streß

»Mensch, heute war ich aber wieder im Streß!« – diesen Stoßseufzer hört man von vielen Zeitgenossen. Wer gerät da nicht manchmal ins Träumen von der Hängematte am Strand auf einer menschenleeren Insel? Zuviel Streß* macht krank. Wie steht es mit Ihrem Verhältnis zum Streß? Machen Sie einmal den folgenden Kurzttest!

10.1 Selbsttest: Wie gestreßt sind Sie?

- ❶ Ich strebe danach, besser zu sein als andere.
 - häufig
 - gelegentlich
 - nie

- ❷ Lob und Anerkennung für meine Arbeit bedeuten mir viel.
 - häufig
 - gelegentlich
 - nie

- ❸ Manchmal, wenn ich mich an meinem Schreibtisch zurücklehne, trommle ich mit den Fingerspitzen auf die Platte oder wippe mit den Beinen.
 - häufig
 - gelegentlich
 - nie

- ❹ Ich leide darunter, daß mein Körpergewicht ständig schwankt.
 - häufig
 - gelegentlich
 - nie

- ❺ Ich leide oft unter plötzlichen Rückenschmerzen.
 - häufig
 - gelegentlich
 - nie

* Wer weitere Tips gegen den Streß sucht, dem sei die von der Techniker Krankenkasse herausgegebene Broschüre »Der Streß – Stressoren erkennen, Belastungen vermeiden, Streß bewältigen« von Angelika Wagner-Link empfohlen.

- ⑥ Ich möchte möglichst viele Dinge gleichzeitig erledigen können.
- häufig
 - gelegentlich
 - nie
- ⑦ Ich spüre immer öfter Herzbeklemmungen oder -schmerzen.
- häufig
 - gelegentlich
 - nie
- ⑧ Selbst nach langem Schlaf fühle ich mich noch wie gerädert.
- häufig
 - gelegentlich
 - nie
- ⑨ Obwohl ich oft sehr müde bin, liege ich dann nächtelang wach.
- häufig
 - gelegentlich
 - nie
- ⑩ Wenn ich schnell aufstehe, wird mir schwindlig.
- häufig
 - gelegentlich
 - nie
- ⑪ Manchmal erscheint mir alles so sinnlos.
- häufig
 - gelegentlich
 - nie
- ⑫ Ich fühle eine seltsame, innere Unruhe.
- häufig
 - gelegentlich
 - nie
- ⑬ Ich leide an Appetitlosigkeit.
- häufig
 - gelegentlich
 - nie
- ⑭ Ich kann kaum mehr einem Satz folgen, ohne meinen Gesprächspartner unterbrechen zu müssen.
- häufig
 - gelegentlich
 - nie

- 15 In der letzten Zeit habe ich öfter Termine versäumt.
 häufig
 gelegentlich
 nie
- 16 Im Verkehrsstau werde ich wütend.
 häufig
 gelegentlich
 nie
- 17 Kritik kann ich schlecht vertragen.
 häufig
 gelegentlich
 nie
- 18 Ich werde aggressiv, wenn ich mich in die Enge getrieben fühle.
 häufig
 gelegentlich
 nie
- 19 Ich werde nervös, wenn man mich warten läßt.
 häufig
 gelegentlich
 nie
- 20 In der letzten Zeit rege ich mich ständig wegen Kleinigkeiten auf.
 häufig
 gelegentlich
 nie
- 21 Nach einem Streit fühle ich mich immer noch eine ganze Zeit ernsthaft verstimmt.
 häufig
 gelegentlich
 nie
- 22 Kinder machen mich nervös.
 häufig
 gelegentlich
 nie

Zählen Sie Ihre Punktwerte zusammen: »Nie« entspricht 1 Punkt, »gelegentlich« 2 Punkten und »häufig« 3 Punkten. Im Anhang finden Sie die Lösung und Interpretation zu dem Test!

10.2

Was bedeutet Streß?

Der englische Begriff »stress« (Ungestüm, Schwergewicht, Druck) wurde in die Medizin eingeführt, um die Reaktion von Organismen auf starke oder lang andauernde Reize wie Kälte, Wärme und Fremdkörper zu kennzeichnen. An Versuchstieren wurde ein bestimmtes Reaktionsmuster als Folge solcher Reize beobachtet.

Unter Streß versteht man einen **Zustand** wie z.B. Angespanntheit und Herzklopfen. Die Ursachen für diesen Zustand werden als **Stressoren** bezeichnet. In der Streßforschung wurden verschiedene Reize auf ihre streßauslösende Funktion hin untersucht. Es handelte sich dabei um sehr unterschiedliche Stressoren wie z.B. Straßen- oder Arbeitslärm, aber auch Langeweile und Monotonie. Man konnte jedoch keine einheitliche Reaktion auf diese Reize feststellen. Menschen reagieren folglich auf gleiche Reize sehr unterschiedlich.



Streßempfinden ebenso wie Streßbewältigung ist demnach auch eine Sache der Persönlichkeit.

Generell unterscheidet man zwei Typen von Verhaltensmustern:

Typ A zeichnet sich durch Streben nach Leistung, Konkurrenzdenken, einem Drang zu Perfektionismus, hohem Verantwortungsbewußtsein bei gleichzeitiger Aggressionsbereitschaft aus.

Menschen, die dem Typ A zuzurechnen sind, engagieren sich stets in verschiedenartigen Tätigkeiten, meistens unter Zeitdruck. Sie neigen dazu, geistige und körperliche Tätigkeiten sehr schnell zu machen und verfügen über eine außergewöhnliche geistige und körperliche Wachheit. Diese Menschen wirken ständig ruhelos und ungeduldig. Anderen gegenüber zeigen sie sich oft wenig sensibel. Ein Typ-A-Mensch ist meist sozial hochgeachtet, gilt als ehrgeizig, manchmal auch als Workaholic. Für diesen Typ ist das Risiko, einen Herzinfarkt zu bekommen, doppelt so hoch wie für andere Menschen.

Menschen mit **Typ-B-Verhaltensmuster** zeichnen sich dadurch aus, daß sie ruhiger, ausgeglichener sind. Sie erledigen nicht tausend Arbeiten zugleich, sondern eine Arbeit nach der anderen. Sie arbeiten langsam und gründlich und sind weniger um ihren gesellschaftlichen Erfolg besorgt.

Die kurzfristigen Reaktionen auf Streß werden als **Alarmreaktionen** beschrieben. Es treten dabei Veränderungen im motorischen, physiologischen und im kognitiven Bereich auf.

- Analysieren Sie sich selbst: Auf der **motorischen Ebene** sind Anzeichen für Streß eine Anspannung der Muskeln, Verspannungen oder eine Verkrampfung der Körperhaltung. Auf der **physiologischen Ebene** zeigt sich eine Steigerung der Atmung und der Herz-tätigkeit, eine Erhöhung des Blutdrucks, eine verstärkte Durchblutung der Muskulatur und eine geringere Durchblutung der Haut (kalte Hände und Füße), eine Adrenalinausschüttung bzw. eine Veränderung von Hormonkonzentrationen, Schweißsekretion und die Erhöhung von Blutzucker und Blutfettwerten. Auf der **emotionalen Ebene** offenbaren sich Gefühle der Angst oder Wut, der Erregung und der Gereiztheit.

Auf welcher Ebene jemand reagiert, ist sehr subjektiv: Manche Menschen reagieren eher auf der motorischen Ebene, indem sie z.B. eine chronische Verspannung der Schulter-Nacken-Partien haben, andere sind stärker auf der physiologischen Ebene beeinträchtigt, z.B. durch Appetitlosigkeit und Schlafstörungen, während wieder andere Personenkreise im emotionalen Bereich Ausfälle zu verzeichnen haben, wie z.B. Angstgefühle.



Der Streß hat besonders dann negative Folgen, wenn die Aktivierung des Körpers langfristig nicht abgebaut werden kann oder wenn so viele Streßsituationen zusammenkommen, daß der Wechsel von Streß und Entspannung, von Erholung und Anspannung nicht mehr gewährleistet ist.

Ein Mensch kann durchaus über Monate oder Jahre hinweg nur relativ wenig schlafen oder auf den Urlaub verzichten. Diese Defizite gehen jedoch mit der Zeit zu Lasten der eigenen Energie, führen zu einer Schwächung der Abwehrkräfte und können in einem totalen Zusammenbruch enden.

Wer sich einer Situation hilflos ausgeliefert fühlt, empfindet diese als stressiger, als wenn er das Gefühl hat, die Situation kontrollieren zu können.

Streß kann einerseits durch Überforderung, andererseits durch Unterforderung entstehen. Prüfen Sie sich selbst!

➤ Anzeichen für **Überforderung** sind:

- Sie zeigen zunehmend Streßreaktionen
- Sie sind planlos und resigniert
- Ihre Leistung nimmt ab
- Fehler häufen sich
- Sie sind anfällig für Krankheiten

➤ Anzeichen für **Unterforderung** sind:

- Sie fühlen sich häufig unwohl
- Sie sind gelangweilt und nicht motiviert
- die Leistung ist schlecht
- Sie machen Leichtsinnfehler
- Sie fühlen sich nicht ausgelastet

Optimale Leistung wird bei einem mittleren Ausmaß von Streß erzeugt. Dann fühlen Sie sich wohl, Arbeit und Freizeit machen Spaß, Sie fühlen sich fit und haben gute Arbeitsergebnisse.

10.3 Wege zur Streßbewältigung

Bei der Streßbewältigung wird zwischen einer **langfristigen Strategie** und einer **kurzfristigen Erleichterung** unterschieden. Die kurzfristige Erleichterung – z.B. ein positives Selbstgespräch – ist dann angebracht, wenn Sie die Ursache der Belastung im Moment nicht ändern können, wenn Sie jedoch in einer Streßsituation einen klaren Kopf brauchen und die eigene Erregung senken möchten.

Langfristige Wege zur Streßbewältigung sind sicher sinnvoller, denn hier bemühen Sie sich, die Ursachen für den Streß zu verändern bzw. die Stressoren zu verringern. Ebenso könnten Sie auch Ihre eigene Persönlichkeit ändern und lernen, mit Streß besser umzugehen, so z.B. dadurch, daß Sie Entspannungstechniken lernen und Ihre Bewertung von Streßsituationen verändern.

Chronischer Streß kann auch durch kleine Ärgernisse entstehen, die täglich auftreten. Eine wirksame Streßbekämpfung beginnt mit einer ehrlichen Analyse des eigenen Verhaltens. Schließlich kennen Sie Ihre persönlichen Belastungen, die alltäglichen wie die plötzlich auftretenden Stressoren, am besten.

- Beantworten Sie sich die folgenden drei Fragen!
 1. Welches sind meine Stressoren? Erstellen Sie eine Liste.
 2. Wie reagiere ich auf Belastungssituationen?
 3. Welche Möglichkeiten habe ich, den Streß zu bewältigen?
- Eine weitere große Rolle bei der Streßverarbeitung spielt die **emotionale Unterstützung** durch Freunde und Familienangehörige. Nehmen Sie sich auch genügend Zeit, um Ihren Freundeskreis und/oder Ihre Familie zu pflegen? In schweren Zeiten sind sie wichtige Ressourcen für Sie!
- Versuchen Sie, wenn Sie erkannt haben, daß Streß für Sie ein Problem ist, einmal wie folgt vorzugehen:
 1. Bemühen Sie sich, das Problem genau zu beschreiben.
 2. Erarbeiten Sie sich Lösungsmöglichkeiten. Wenden Sie dabei die Kreativitätsmethoden an! Sammeln Sie möglichst viele Ideen.
 3. Versuchen Sie die Lösungen zu bewerten. Bringen Sie die Lösungen in eine Rangfolge.
 4. Entwickeln Sie einen Handlungsplan.
 5. Setzen Sie den Plan um und kontrollieren Sie, ob er funktioniert hat!
- Stärken Sie Ihre **Widerstandskraft**. Darunter fällt eine gesunde Ernährung, genügend Schlaf, die Einhaltung von Ruhepausen während des Tages, das Freihalten der Wochenenden und ausreichender Urlaub. Vermeiden Sie möglichst bzw. reduzieren Sie Ihren Alkoholkonsum sowie Ihren Nikotin- und Medikamentenkonsum.
- **Sport** ist ebenfalls ein wichtiger Faktor, der helfen kann, einseitige Belastungen auszugleichen. Das körperliche Ausgleichstraining hält den Organismus fit und verhilft zum Abbau der Aktivierung, wie sie durch Streß entstanden ist. Besonders empfohlen werden Ausdauersportarten wie Laufen, Schwimmen, Bergwandern, Radfahren und Skilanglauf.
- Gönnen Sie sich ab und zu etwas, was Ihnen **Spaß** macht und worauf Sie sich richtig freuen können: Kino, essen gehen, Hobbies usw.
- Erlernen Sie eine **Entspannungsmethode**. Eine Methode ist z. B. das Autogene Training, das im nächsten Kapitel ausführlicher dargestellt wird. Auch Übungen zur richtigen Atemtechnik (s. hierzu

Kapitel 4.3) helfen Ihnen, sich in Streßsituationen zu entspannen bzw. Streß vorzubeugen. Es ist jedoch empfehlenswert, diese Methoden zur Entspannung unter Anleitung eines Trainers zu erlernen.

*Wenn du im Recht bist, kannst du dir
leisten, die Ruhe zu bewahren, und
wenn du im Unrecht bist, kannst du dir
nicht leisten, sie zu verlieren.
(Gandhi)*

11 Eine Methode zur Entspannung: Das Autogene Training

Manche Kunden zeigen Ihnen durch Gestik, Mimik oder Haltung sehr deutlich, daß sie sich für den Chef halten. Sie sitzen z.B. hinter breiten Tischen und genießen die Distanz. Sie thronen auf Stühlen mit hohen Lehnen, sie stehen auf und gehen umher, während Sie sitzen. Sie machen lange Pausen, bevor sie antworten. Sie fixieren Sie mit den Augen und stützen die Arme in die Hüfte. Lassen Sie sich dadurch nicht einschüchtern. Hier kann Ihnen eine gezielte Kurzentspannung helfen, Ihre Freundlichkeit zu bewahren und zugleich auch zu signalisieren, daß Sie sich nicht durch diese Gesten beeindrucken lassen.

Doch nicht nur in diesen Situationen kann Ihnen die Kenntnis und Anwendung von Entspannungstechniken helfen. Sie helfen bei der Streßbewältigung und ermöglichen es Ihnen, effizienter und gezielter handeln zu können.

11.1 Die Grundstufe

Das Autogene Training* ist eine Methode zur »konzentrativen Selbstentspannung«, die durch den Berliner Arzt J.H. Schultz entwickelt wurde und heute zu den verbreitetsten Entspannungsmethoden gehört. Es gliedert sich in eine Grundstufe, die im folgenden etwas ausführlicher dargestellt wird, und in eine Oberstufe.

Beim Autogenen Training liegt der Schwerpunkt auf dem **Training**, d.h., dieses Verfahren kann durch systematisches und regelmäßiges Üben unter Anleitung gelernt werden. Die Entspannungseffekte können jedoch nicht erzwungen werden. Die Entspannung erfordert – im Unterschied zu sportlichem Training – eine gelassene Grundeinstellung ohne irgendwelchen Leistungsdruck.

* Wer sich intensiver mit dieser Methode auseinandersetzen will, dem sei das »Lehrbuch des Autogenen Trainings« von Claus Haring, erschienen im Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1993 empfohlen oder das Buch von Günther Krampen »Einführungskurse zum Autogenen Training«, erschienen in Göttingen, 1992, im Verlag für Angewandte Psychologie.

Gesunde Personen können im regelmäßigen Training bestimmte Fähigkeiten entwickeln, durch die sie psychische und physische Belastungen und die dadurch verursachten Schäden vermeiden oder zumindest begrenzen können: Das Autogene Training erzeugt eine Selbstruhigstellung, Erholung, Gelassenheit, Veränderung der Intensität des Erlebens, eine Begrenzung des Schmerzerlebens, eine Gefäßregulierung, eine Verbesserung der Gedächtnisleistung und eine »Selbstschau«, d.h., es ist eine Stufe zur Selbsterkenntnis.

Die Methode des Autogenen Trainings beruht auf der Erkenntnis, daß durch die systematische und wiederholte Vorstellung von **Formelsätzen** bzw. **Vorsätzen** ein Zustand körperlicher Entspannung erreicht wird. So wird die Entspannung mit der Formel »*Ich bin ganz ruhig – Ruhe*« eingeleitet.

Die Grundstufe besteht aus sechs Übungen, wobei die Übungen aufeinander aufbauen und die erste Übung die einfachste ist: Schwere, Wärme, Puls, Atem, Bauch, Stirnkühle. Die ersten beiden Übungen beginnen mit dem Einstellen der Vorstellungskraft :

Bei der **Schwereübung** führt die Vorstellung von Schwere – z.B. beim Aufwachen oder wenn man schlaftrunken ist – zur Entspannung der Muskeln. Dies wird als Gefühl der Schwere in den Armen oder Beinen empfunden. Die **Wärmeübung** führt zu einer verstärkten peripheren Durchblutung. Die nächsten beiden Übungen (vier und fünf) stimmen auf **rhythmische Veränderungen** ein: Puls und Atem. Die fünfte Übung (Atmung) führt dabei zu einer **Vertiefung des entspannten Zustandes**. Anschließend erfolgt die Regulierung der **Bauchorgane**. Ziel der sechsten Übung ist die **Kühle der Stirn**.

Die Übungen werden in einer entspannten Körperhaltung ausgeführt, die aber zugleich auch in möglichst vielen Lebenslagen eingenommen werden kann. Wichtig ist eine bequeme Kleidung, so daß der Körper nicht durch zu enge Kleidung belastet wird. Die Standardhaltung bei den Übungen – sitzen – wurde von den Droschkenkutschern in Berlin nach der Jahrhundertwende abgeschaut. Diese Körperhaltung ermöglicht eine nahezu optimale Entspannung der meisten Muskeln. Notwendig dafür ist ein gewöhnlicher Stuhl, bei dem bei normalem Sitzen die Füße flach auf dem Fußboden stehen.

Nehmen Sie die Droschkenkutscherhaltung ein (vgl. Abb. 11), nachdem Sie sich die folgenden Punkte eingeprägt haben:

❶ Einstellung der Beine

Setzen Sie sich normal auf den Stuhl und stellen Sie die Beine auseinander.

❷ Aufrichten, Arme hängen lassen

Setzen Sie sich aufrecht hin, lassen Sie die Arme seitlich hängen und leicht pendeln.

❸ In sich zusammensinken

Knicken Sie im Oberkörper leicht und langsam ein und schließen die Augen.

❹ Mit dem Oberkörper pendeln, den Ruhepunkt finden

Pendeln Sie mit hängenden Armen und geschlossenen Augen leicht mit dem Oberkörper und suchen den Ruhepunkt in der Körpermitte. Behalten Sie diese Haltung bei.

❺ Arme auf die Oberschenkel

Legen Sie die Unterarme auf die Oberschenkel, die Hände sind dabei leicht geöffnet.

Wenn Sie beim Einnehmen dieser Körperhaltung Schmerzen oder Muskelverspannungen spüren, sollten Sie abbrechen. Versuchen Sie dann zunächst, die verspannten Muskelpartien gezielt anzuspannen und zu entspannen.

Die Übungen werden durch die »Zurücknahme« beendet, d.h. der Körper muß wieder wachgerüttelt werden. Dies geschieht durch die Formeln:

❶ Fäuste ballen! Arme fest!

Die Hände werden mehrmals zu Fäusten geballt und wieder geöffnet, die Arme werden ebenfalls mehrmals kräftig gebeugt und gestreckt. Man richtet den Oberkörper auf.

❷ Tief atmen!

Es wird mehrmals tief und hörbar ein- und ausgeatmet.

❸ Augen auf!

Die Augen werden geöffnet und eventuell leicht gerieben.

Durch diese Übung stellt sich der Körper wieder von der Entspannung in den Wachzustand um.

Sie sollten sich zum Erlernen des Autogenen Trainings etwas Zeit nehmen und es möglichst unter Anleitung lernen. Erst wenn Sie das Autogene Training beherrschen, können Sie voll in den Genuß einer in vielen Situationen notwendigen Entspannung kommen.

Dann aber bereiten Ihnen aggressive Kunden keine emotionalen Probleme mehr, denn nun sind Sie in der Lage, sich wirkungsvoll auch in kurzer Zeit zu entspannen. Auch wenn Sie nachts von quälenden Gedanken verfolgt werden, kann Ihnen das Autogene Training helfen, Ruhe zu finden.

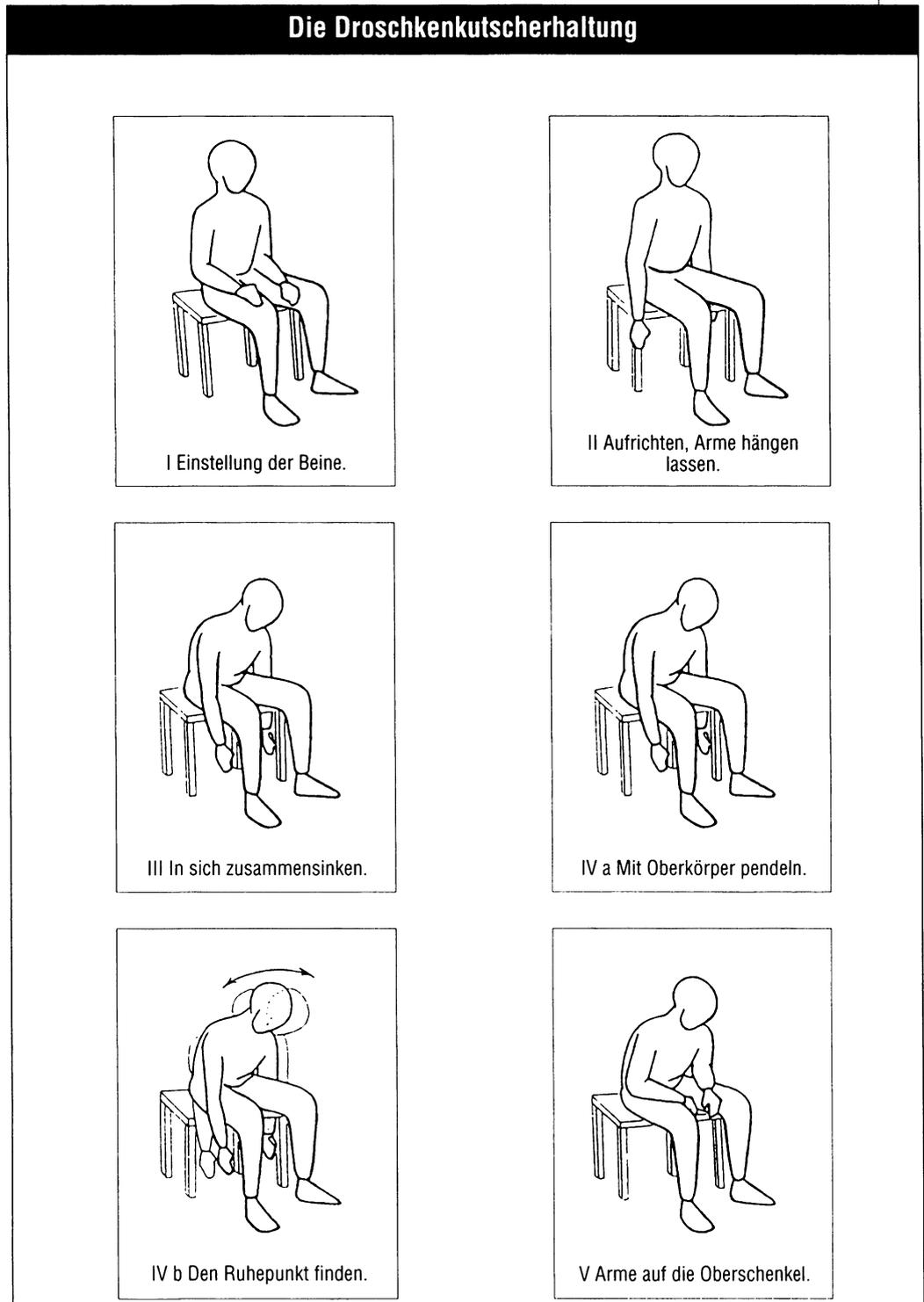


Abb. 11

11.2

Teilentspannung

Es gibt auch die Möglichkeit, daß Sie partielles Autogenes Training betreiben, d.h., es findet eine Teilentspannung verschiedener Körperbereiche statt. Sie können je nachdem Schwere im Schultergürtel, Schwere im Brustkorb und in beiden Armen, Wärme der Hände, Kühle der Stirn, angenehme Kühle und Wärme erzielen. Bei all diesen Übungen wird im Unterschied zum Training nicht eine vegetative Gesamtumstellung angestrebt, sondern ein partieller Effekt, die Lösung einzelner Verspannungen und Ausgleich, geschaffen. Sie müssen allerdings berücksichtigen, daß Sie die Technik des Autogenen Trainings vorher schon beherrschen sollten. Nur wer gut trainiert ist, kann auch partiell wirksam entspannen.

- Das Einstellen von **Schwere im Schultergürtel** hat sich als Teilentspannung bewährt, wenn Sie in einer besonderen Situation, wie bei Verhandlungen, die typische Übungshaltung des Autogenen Trainings nicht einnehmen können. Die partielle Übung der Schulterentspannung wird besonders empfohlen bei Situationsangst und Lampenfieber. Auch bei einem krampfhaften Bemühen, bestimmte Gedächtnisinhalte, wie z.B. Namen, zu erinnern, genügt häufig eine Kurzentspannung des Schulter-Nacken-Feldes. Dann werden unzugängliche Gedächtniselemente schlagartig klar.

Die Selbstruhigstellung erreichen Sie dadurch, daß Sie im Stehen während der Ausatmung den Schultergürtel passiv, am Brustkorb der Schwere nachgebend, niedergleiten lassen. Die Schultern bewegen sich dabei ein wenig nach vorn. Der Vorgang kann auch durch die Formeln »Schultern schwer« oder »Schultern fallen« oder durch die Vergegenwärtigung der Position gefördert werden. Eine »innerliche« Vorstellung von Wärme in diesem Bereich kann die Veränderung verstärken.

Für den Übenen gibt es eine interessante Rückmeldung bei der Teilentspannung: Er hört, wenn er bei der Einstellung der Schwere widerspricht, daß sich der Klang seiner Stimme verändert. Die Stimme ist voller geworden. Im entspannten Zustand verdunkelt sich der Ton der eigenen Stimme.

- Das Einstellen von **Schwere im Thorax und in beiden Armen** im Sitzen ist ebenfalls eine sehr nützliche Konzentrationshilfe. Man kann sich auf diese Art und Weise ein bis zwei Stunden lang nahezu unbeweglich und konzentriert dem Geschehen überlassen.



Starke Konzentration ist eine der wertvollsten Fähigkeiten, die das Autogene Training vermittelt.

11.3 Die Bildung von Vorsätzen

Die »formelhafte Vorsatzbildung« ist eine wichtige Anwendungsform des Autogenen Trainings. Sie gehört zur Oberstufe, die vor allem der Selbsterkenntnis und der gesteigerten Erlebnisfähigkeit dient. Die Formeln haben eine handlungssteuernde Funktion, sie verdeutlichen und unterstützen die Vorstellung.

- Machen Sie sich bei der Zielsetzung klare und präzise Vorstellungen. Vorsätze sind keine Zauberformeln, sie können nur Vorhandenes verstärken. Sie müssen motiviert sein, d.h. willens sein, Ihr Handeln nach diesen Zielen auszurichten.
- Wichtig ist auch die Art und Weise, wie der Vorsatz formuliert wird. Sie sollten sich auf eine begrenzte Zielsetzung beschränken. Die Formel muß dabei kurz und positiv sein, z.B. *»ich bin ganz sicher«, »ich bin ruhig«, »ich stelle mich dem Problem«* oder *»ich rede frei«*.
- Die Formel sollte bildhaft sein, z.B. können Sie sich *»ich schaffe es«* so verdeutlichen, daß Sie sagen: *»Das Verkaufen gelingt mir, die Reise wird ein Erfolg.«*
- Je einfacher die Formel ist, desto zweckmäßiger ist sie. Beginnen Sie zunächst mit möglichst banalen Vorsätzen, z.B. : *»Morgen früh bin ich pünktlich im Verkauf.«*
- Im allgemeinen werden Formeln, die mit »es« beginnen, als wirksamer angesehen. **Es-Formeln** lassen geschehen, sie bewirken eine Passivierung, **Ich-Formeln** hingegen aktivieren. Beide Formeln können ihre besondere Anwendung haben, es kommt darauf an, welche Vorstellung der Übende mit ihnen verbindet, so setzen die Formeln *»es gelingt«* oder *»ich schaffe es«* unterschiedliche Akzente.
- Die Formel sollte in der Gegenwart stehen. Es wäre falsch, wenn Sie eine Formulierung mit *»ich will«* verwenden würden, denn im Autogenen Training wird nichts erzwungen. Es ist z.B. nicht mög-

lich, daß man einschlafen will. Auch geht man im Autogenen Training nicht so vor, daß man sagt: *»Ich bilde mir ein, daß ich schwer werde«*, sondern **man stellt sich vor**, daß man schwer ist.

Oftmals werden Sie sich bei der Vorsatzformulierung mit ärgerlichen Problemen auseinandersetzen. Verbinden Sie am besten die Formulierung mit einem Lächeln. Dadurch gewinnen Sie Distanz gegenüber den eigenen Problemen. Stellen Sie sich z. B. einen schwierigen Kunden vor, wie ihm ein Mißgeschick passiert.

Weitere Beispiele für Vorsatzformeln

Gezielte Formeln für die Gewohnheit, dem Gesprächspartner ins Wort zu fallen, sind: *»Ich höre dem anderen zu, ich halte die Antwort zurück, ich rede bewußt, ich stelle mich ein, ich warte ein wenig.«*

Bilden Sie sich Vorsatzformeln für Ihre Situation!

*Wer andern gar zu wenig traut,
hat Angst an allen Ecken;
wer gar zu viel auf andre baut,
erwacht mit Schrecken.*

*Es trennt sie nur ein leichter Zaun,
die beiden Sorgengründer:
Zuwenig und zuviel Vertraun
sind Nachbarskinder.
(Wilhelm Busch)*

12 Vertrauen zu sich und anderen gewinnen

Vertrauen zu gewinnen und Vertrauen auszustrahlen ist eine der wichtigsten Fähigkeiten, die ein erfolgreicher Verkäufer braucht. Die in den vorangegangenen Kapiteln dargelegten Verhaltens- und Handlungsmuster – z.B. Kreativität, Kenntnisse der Körpersprache ebenso wie die Methoden der Streßbewältigung – sind allesamt Bausteine dafür, Selbstvertrauen und damit auch Vertrauen bei anderen aufzubauen.

Ein gesundes Selbstbewußtsein ist eine wichtige Voraussetzung, um nach außen hin überzeugend zu wirken. Wer den Anschein erweckt, er habe einen Minderwertigkeitskomplex, wird nicht ernst genommen und hat seine Karten schon von vornherein verspielt. Im Gegenzug wirkt ein überzogenes Selbstbewußtsein, das den anderen mit seinen Wünschen und Bedürfnissen gar nicht wahrnimmt, peinlich und läßt auch auf ein im Grunde wenig entwickeltes Selbstvertrauen schließen.

12.1 Selbsttest: Die Kunst, Vertrauen zu erwecken

Testen Sie zunächst einmal Ihre potentielle Fähigkeit, beim Kunden Vertrauen zu erwecken! Stellen Sie sich vor, Sie verhandeln mit einem Kunden! Wie gehen Sie dabei vor? Kreuzen Sie jeweils eine Alternative an!

- | | A | B |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ① Ich sage dem Kunden klar, was ich will. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich lege meine Karten nicht offen auf den Tisch. | | <input type="checkbox"/> |
| ② Ich mache dem Kunden Zugeständnisse,
wenn er mir auch entgegenkommt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich wiederhole hartnäckig meinen Standpunkt. | | <input type="checkbox"/> |

	A	B
③ Bei Uneinigkeit setze ich meinen Standpunkt durch. Wenn Uneinigkeit besteht, suche ich einen Kompromiß.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
④ Ich bemühe mich um ein angenehmes Gesprächsklima. Ich komme sofort auf den Punkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑤ Ich appelliere an die Vernunft. Ich versuche, durch meine Sachkenntnis zu überzeugen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑥ Persönliches gehört für mich nicht zum Verkaufsgespräch. Ich erzähle dem Kunden von meinem Hobby.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑦ Ich versuche im Gespräch, mit dem Kunden Blickkontakt zu halten. Ich konzentriere mich auf meine Unterlagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑧ Ich sage dem Kunden, daß ich nie wieder mit ihm verhandeln werde, wenn er meine Konditionen nicht akzeptiert. Ich gebe dem Kunden das Gefühl, meine Ideen seien seine eigenen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑨ Ich lade den Kunden zum Essen ein. Ich treffe mich mit dem Kunden in meinem Büro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑩ Ich fordere den Kunden auf, endlich den Vertrag abzuschließen. Die Meinung meines Kunden interessiert mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑪ Ich spreche den Kunden auf sein Hobby an. Ich erzähle von den Eheproblemen eines anderen Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Die Lösung und Interpretation findet sich im Anhang.)

12.2

Wie entsteht Vertrauen?

Bedingungen, die Vertrauen bei anderen entstehen lassen, sind:

- Vorhersagbarkeit und Verlässlichkeit im Verhalten,
- Erfüllung von Versprechen,
- Fairneß,
- Ehrlichkeit,
- Diskretheit,
- Offenheit, Offenheit für andere Ideen und Meinungen,
- Kompetenz und Präsenz dem anderen gegenüber.

Der Psychoanalytiker Erik Erikson geht davon aus, daß sich keine stabile Persönlichkeit ohne Vertrauen entwickeln kann. Erikson spricht von dem **Urvertrauen** als Eckstein einer stabilen und gesunden Persönlichkeit.



Vertrauen ist das Gefühl, sich auf einen anderen verlassen zu können.

Ein solches Gefühl entwickelt sich aus grundlegenden, bereits in der Kindheit gemachten Erfahrungen. Die Ausprägung des Vertrauens ist abhängig von der Qualität der Mutter-Kind-Beziehung. Dabei sind besonders die Verhaltensweisen der Mutter wichtig. Sie sollte dem Kind keine unnötigen Versagungen auferlegen, überflüssige Drohungen vermeiden und eine persönliche Zuverlässigkeit ausstrahlen.

Vertrauen aufbauen bei Verhandlungspartnern

Psychologen haben den Zusammenhang von **Vertrauen und Kooperation** untersucht. Kooperatives Handeln ist dann sinnvoll, wenn man davon ausgehen kann, daß auch der andere kooperativ handelt, das heißt, daß der Partner das ihm entgegengebrachte Vertrauen nicht ausnutzt.

Kooperation mit einer wettbewerbsorientierten Person zahlt sich hingegen nicht aus, da die Bereitschaft zur Kooperation durch das Wettbewerbsverhalten ausgebeutet wird. Psychologische Experimente zeigten, daß zunächst kooperativ eingestellte Personen nach einer gewissen Zeit auf die Wettbewerbsorientierung des Partners umschwenkten, um sich so vor Verlusten zu schützen.

Eine Strategie, die Kooperation herstellen kann, heißt »Tit for Tat«: Sie beginnen mit einem kooperativen Angebot, dann wiederholen Sie die Strategie Ihres Verhandlungspartners. Wenn dieser auch kooperativ handelt, fahren Sie mit kooperativen Angeboten fort. Reagiert er jedoch wettbewerbsorientiert, reagieren Sie ebenso. Dieses Vorgehen verhindert die Ausbeutung durch unkooperative Partner und trägt zur Entwicklung von Vertrauen bei.



Für eine kooperative Haltung ist typisch, daß man sowohl am eigenen als auch an dem Wohlergehen des Partners interessiert ist, was besonders für langfristige (Kunden-)Beziehungen wichtig ist.

12.3

Vertrauen und Persönlichkeit

Vertrauen ist eine Sache der Persönlichkeit: Der Vertrauensvolle räumt seinen Mitmenschen einen hohen persönlichen Kredit ein, der so lange bestehen bleibt, bis klare Beweise vorliegen, die ein vertrauensvolles Verhalten unmöglich machen. Mißtrauische Personen hingegen vergeben einen solchen Vorschuß an Vertrauen nicht, sondern gehen davon aus, daß eine vertrauensvolle Beziehung in einem lang andauernden Bewährungsprozeß nur allmählich, wenn überhaupt entsteht.

Vertrauensvolle Personen sind kaum in Konflikte mit anderen verwickelt. Dies hat zur Folge, daß Vertrauensvolle sehr viel Zuwendung von anderen Personen bekommen. Sie werden stärker als Freunde und Partner akzeptiert als mißtrauische Personen. Ein Nachteil bei vertrauensvollen Menschen ist, daß sie Mitmenschen mitunter einen unge-rechtfertigt hohen Kredit einräumen und dadurch auch leichter betrogen werden. Für mißtrauische Menschen ergibt sich hingegen das Problem, daß sie aufgrund ihres Mißtrauens Kooperationsangebote von vertrauenswürdigen Personen zurückweisen.



Vertrauensvolle Menschen sind eher bereit, anderen Personen eine zweite Chance zu geben und deren Rechte zu achten. Mißtrauische Personen versuchen ihre Haltung anderen gegenüber so umzusetzen, daß sie im Vorteil sind.

Vertrauenswürdigkeit läßt sich an bestimmten Gesten ablesen. Man wählt solche Gesten, die die eigene Vertrauensbereitschaft signalisieren. Eine Möglichkeit sind Geschenke, die man in die Beziehung investiert.

Ein hohes Selbstwertgefühl, d.h. das Vertrauen in die eigene Person, ist ein – wie eingangs zu diesem Kapitel erwähnt – wichtiges Merkmal einer vertrauenerweckenden Person: Wer an seinen Fähigkeiten zweifelt und von Minderwertigkeitsgefühlen geplagt wird, wirkt unsicher und gehemmt. Ihm gelingt es nicht, anderen Menschen Vertrauen einzuflößen.

- Der amerikanische Verkaufsexperte Auer rät, zur Stärkung des Selbstvertrauens öfters in der Öffentlichkeit zu sprechen. Die Fähigkeit, aus dem Stegreif gut zu formulieren, können Sie vorher im privaten Bereich, z.B. in einer geselligen Runde, vor einem größeren Publikum üben.

Wie vermitteln Sie nun Vertrauen im Gespräch mit dem Kunden? Der Psychologe Petermann hat festgestellt, daß ein Mensch im Gespräch als besonders vertrauenswürdig gilt, wenn: der Blickkontakt durchgängig ist, die Sitzhaltung aufrecht und der Gesprächspartner nur innerhalb der letzten fünf Minuten auf die Uhr schaut. Wichtig ist auch, daß Sie im Gespräch nicht abrupt das Thema wechseln und auf die Argumente des anderen eingehen.

- Signalisieren Sie also in einem Kundengespräch Ihr Interesse durch Blickkontakt, eine aufrechte Haltung, eine andauernde Aufmerksamkeit und dadurch, daß Sie mit eigenen Worten das Gesagte wiederholen.
- Wichtig ist aber auch Ihre Verschwiegenheit. Wenn Sie Kundengeheimnisse ausplaudern, haben Sie das Vertrauen des Kunden verletzt.
- Bauen Sie gezielt Vertrauen auf! Sorgen Sie für eine verständnisvolle Kommunikation. Wesentlich ist das intensive Sich-dem-Kunden-Zuwenden. So können Sie Kleinigkeiten und Veränderungen beim Käufer registrieren. Beachten Sie deshalb Gestik, Mimik, Körperhaltung und das sprachliche Verhalten des Kunden. Versetzen Sie sich in seine Situation. Damit können Sie sein Handeln vorhersagen.
- Bauen Sie Mißtrauen ab! Viele Äußerungen können, ohne daß sie so beabsichtigt sind, als bedrohlich interpretiert werden. Die ver-

schiedenen Aspekte einer Botschaft und die Möglichkeiten, wie sie beim Empfänger ankommen, sind in Kapitel 5 vorgestellt worden. Sie müssen also herausfinden, auf welchem Ohr der Kunde hört – dem Beziehungs-, Selbstoffenbarungs-, Sach- oder Appellohr. Stellen Sie sich darauf ein und senden Sie entsprechende Botschaften.

Gefühle der Unsicherheit und Bedrohung treten auch dann auf, wenn der andere die Botschaften seines Gegenübers nicht einordnen kann. Er verliert die Orientierung. Deshalb ist es für Sie wichtig, eindeutig zu handeln und für den Kunden berechenbar zu sein. Sie müssen für den anderen vorhersehbar sein, um als vertrauenswürdig zu gelten.

- Signalisieren Sie dem Kunden **klare Botschaften!** Seien Sie in Ihrem Verhalten eindeutig, auch in Kleinigkeiten! Seien Sie z.B. stets pünktlich! Halten Sie Ihre Preiszusagen ein!



***Fazit:** Wie können Sie Vertrauen ausstrahlen und dadurch beim Kunden Vertrauen gewinnen? Die Antwort ist einfach: Indem Sie an Ihrer Persönlichkeit arbeiten! Dadurch gewinnen Sie Selbstvertrauen und eine positive Ausstrahlung.*

- Trainieren Sie Ihr **Gedächtnis**, denn mit einem guten Gedächtnis signalisieren Sie der Person des Kunden Aufmerksamkeit und Interesse.
- Entwickeln Sie Ihre **kreativen Fähigkeiten**, denn dadurch können Sie den Kunden mit neuen Ideen überraschen.
- Lernen Sie, bei schwierigen Kunden **gelassen** zu bleiben und auch in kritischen Situationen nicht aus der Haut zu fahren.
- Seien Sie sich der Bedeutsamkeit **nonverbaler Botschaften** bewußt und arbeiten Sie an Ihrer Haltung, Ihrer Gestik und Ihrer Stimme. Denken Sie an die Regeln der Körpersprache: Bei vertrauensvollem Verhalten stimmen die sprachlichen Äußerungen und die körpersprachlichen Signale überein.
- Lernen Sie, mit »Ihrem« **Streß** besser umzugehen. Wer sich von Streß und Hektik auffressen läßt, wirkt nicht souverän und gefährdet schließlich ernsthaft seine Gesundheit.

- Vergessen Sie nicht, »vom Herzen her« freundlich zu sein. Erst dieses aufrichtige Entgegenkommen vermittelt dem Kunden das Gefühl, daß er Ihnen vertrauen kann.

Hans Fallada läßt in seinem Roman »Kleiner Mann – was nun?« seine Hauptfigur, Verkäufer Pinneberg, den Starverkäufer Heilbutt zaghaft fragen, ob er ein geborener Verkäufer sei. Dieser antwortet: *»Aber das wissen Sie doch selbst, Pinneberg. Ihnen macht es doch Spaß, zu verkaufen.«* Worauf dieser antwortet: *»Mir machen die Leute Spaß. Ich muß immer dahinterkommen, was sie sind und wie man sie nehmen muß und wie man es drehen muß, daß sie kaufen.«*

Nach dem Starverkäufer Heilbutt gibt es drei Arten von Verkäufern: *»Die, die den Leuten imponieren. Die, die raten, was die Leute wollen und die, die nur per Zufall verkaufen.«*



Interesse am Kunden als Mensch ist also der Angelpunkt für einen Verkäufer mit Persönlichkeit.

Nur durch positive Einstellung zu sich selbst und zum eigenen Handeln kann das Vertrauen der Kunden gewonnen und langfristig aufrechterhalten werden. Freude und Begeisterung für das Verkaufen, Überzeugung vom eigenen Produkt und eine reife Persönlichkeit, die Freundlichkeit und Interesse am Kunden ausstrahlt, sind die Bedingungen für Ihren beruflichen Erfolg!

Anhang – Lösungsteil

Kapitel 1: Das Gedächtnis

Chunk 1: Ein Hund zerrt an einer Kette vor einem Haus, weil auf der Straße ein Kater vorbeischleicht.

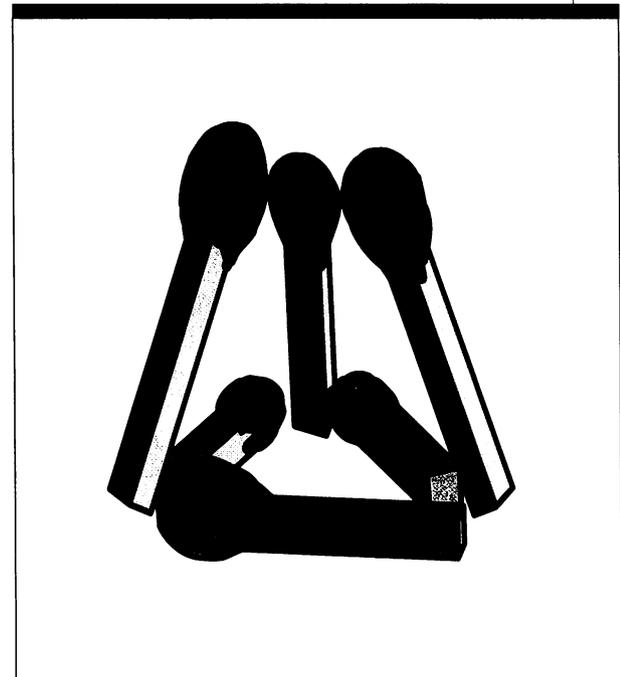
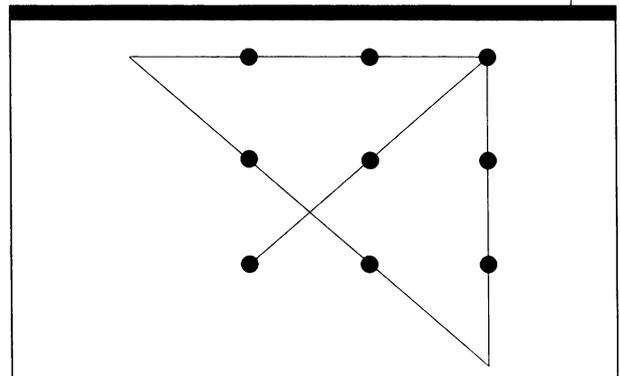
Chunk 2: Sie trinken bei schlechtem Wetter ein Glas Punsch und betrachten ein Bild von einem Hasen.

Chunk 3: Ein Schneeball trifft ein Kind am Kopf neben einer Gaslaterne.

Kapitel 3: Die Kreativität

Abbildung 4 (aus: von Rosenstiel, 1992): Erst wenn Sie sich von der Quadratform lösen und diese umstrukturieren, kommt es zum kreativen »Aha-Effekt«.

Abbildung 5: Die anfängliche Anordnung der Streichhölzer beeinflusst die Lösungsfindung. Die Lösung gelingt leichter bei der Anordnung der Streichhölzer in b), denn es ist schwerer, vier Dreiecke aus sechs nebeneinanderliegenden Streichhölzern zu legen, da man nicht auf einen dreidimensionalen Lösungsraum vorbereitet ist. Sie müssen also, um zu einer kreativen Lösung zu kommen, eine »gelockerte Betrachtungsweise« einnehmen, um sich von eingefahrenen Gewohnheiten zu trennen.



Die Lösung dieser Aufgaben erfordert eine ganz besondere Art von Denken: Sie müssen imstande sein, sich von vorgegebenen Bezügen zu lösen. Um die neuen Punkte zu verbinden, mußten Sie z. B. erkennen, daß die Anweisung keinen Hinweis darauf enthält, sich nur auf das von den Punkten eingenommene Feld zu beschränken.

Psychologen sprechen von einer »funktionellen Fixiertheit«, die die Kreativität behindern kann. Diese Fixiertheit verhindert, daß ein Objekt auch eine völlig neue Funktion einnehmen kann. Viele Menschen unterliegen dieser funktionellen Fixiertheit, die wie Scheuklappen wirkt. Man benutzt nur die vertrauten Denkschemata und vergißt die Dinge, die außerhalb davon liegen.

Vielleicht ist Ihnen auch die Nützlichkeit einer »Ablenkungsphase« bei den Problemlösungen aufgefallen: Es hat keinen Zweck, stundenlang über der Lösung eines Problems zu grübeln, wenn man nicht weiterkommt.

Kapitel 5: Ein psychologisches Modell der Verständigung

Der Verkäufer:

1. Der Preis ist wirklich gut. (**Sachebene**)
2. Ich bin großzügig. (**Selbstoffenbarungsebene**)
3. Schließe doch endlich zu meinen Bedingungen ab! (**Appellebene**)
4. Wegen unseren prima Beziehungen komme ich Ihnen entgegen. (**Beziehungsebene**)

Der Kunde:

1. Das Angebot ist mir zu teuer. (**Sachebene**)
2. Ich bin empört. (**Selbstoffenbarungsebene**)
3. Ich möchte, daß Sie im Preis heruntergehen. (**Appellebene**)
4. Wenn Sie im Preis etwas heruntergehen, werde ich noch einmal darüber nachdenken. (**Beziehungsebene**)

Kapitel 7: Die Macht der Freundlichkeit

Lösung zum Selbsttest: **Wie freundlich sind Sie?**

- Wenn Sie mehr als 12 Punkte haben, sind Sie **sehr freundlich**. Ihre Freundlichkeit geht schon mehr in Richtung einer Hilfsbereitschaft, die stets das eigene Interesse zurückstellt. Sie sollten aufpassen, daß Ihre Freundlichkeit und Ihre Hilfsbereitschaft nicht ausgenutzt wird!
- Wenn Sie zwischen 8 und 12 Punkten haben, sind Sie **freundlich**. Sie haben ein Gespür für Ihre Mitmenschen und helfen im Rahmen Ihrer Möglichkeiten. Doch wissen Sie auch Grenzen zu ziehen.
- Sie haben weniger als 8 Punkte: Sie lassen **nichts an sich herankommen**. Was zählt, ist in erster Linie Ihr eigenes Interesse. Denken Sie jedoch daran, daß Sie vielleicht auch einmal in eine Situation geraten können, in der Sie Hilfe benötigen und Sie dankbar eine freundliche Unterstützung annehmen!

Kapitel 7.2 : NLP – Neurolinguistisches Programmieren

Mögliche Antworten wären:

1. »Auch wenn in Ihren Augen der Preis sehr hoch ist, so müssen Sie immerhin sehen, daß unsere Firma einige Extras auf Lager hat, die im Preis inbegriffen sind.«
»Betrachten Sie einmal die Preise der Konkurrenz und was Sie dafür geboten bekommen...«
2. »Nein, Sie haben sich nicht verhöhrt, der Preis beträgt DM 6.000 für diesen Personal Computer. Da wir guten Service bieten, ist der Preis angemessen.«
3. »Tut mir leid, wenn Sie von diesem Preis nicht angenehm berührt sind, aber Sie sollten bedenken, daß wir Ihnen weit mehr bieten als andere Unternehmen...«

Kapitel 10: Umgang mit Streß

Lösung zum Selbsttest: **Wie gestreßt sind Sie?**

► Wenn Sie 15 Punkte haben:

Sie leben ruhig, ausgeglichen und zufrieden. Ihre sprichwörtliche Ruhe und Überlegenheit ist beneidenswert. Eine Gefahr besteht allerdings: Sie neigen dazu, Ihren Lebensrhythmus allzu gemächlich zu sehen. Mitunter braucht man jedoch etwas Dampf, um voranzukommen!

► Wenn Sie 30 Punkte haben:

Ihr Leben verläuft aktiv und interessant. Positive und negative Streßfaktoren halten sich die Waage. Sie haben die Dinge jetzt noch fest in der Hand. Größeren Herausforderungen sind Sie aber nicht ohne weiteres gewachsen. Dann müssen Sie sich und Ihre Handlungsmöglichkeiten genau überprüfen.

► Wenn Sie 45 Punkte haben:

Das Leben ist für Sie in einem starken Maße zum Kampf um Termine, Chancen und Punkte geworden. Sie stehen manchmal mit dem Rücken an der Wand. Ihr Ehrgeiz, Konkurrenzdruck und die Abhängigkeit vom Urteil anderer machen Ihnen sehr zu schaffen. Sie spüren, wie Ihnen das Leben nun an die Substanz geht, denn auch Ihre Gesundheit ist bereits angegriffen. Wenn Sie so weitermachen, werden Sie zwar noch viel erreichen, aber die Früchte Ihrer Arbeit werden Sie nicht mehr genießen können. Schalten Sie deshalb zurück, versuchen Sie, Streit und Ärger aus dem Weg zu gehen und die zu hohen Erwartungen an sich selbst zurückzuschrauben.

► Wenn Sie 66 Punkte haben:

Ihr Leben besteht derzeit nur noch aus Arbeit und Hetze. Ihr Körper und Geist stehen unter »Volldampf«. Beenden Sie diesen Dauerstreß sofort. Das Maß an Streß, das Sie im Moment haben, gefährdet Ihre Gesundheit. Damit sind auch alle Ihre Ziele praktisch hinfällig. Nehmen Sie fremde Hilfe in Anspruch.

Kapitel 12: Vertrauen zu sich und anderen gewinnen

- Wenn Sie 12mal A angekreuzt haben, sind Sie maximal bemüht, beim Kunden Vertrauen zu gewinnen. Sie versuchen mit Einfühlung, Klarheit, Kompromißbereitschaft und dem Einsatz von Körpersprache, den Kunden auf Ihre Seite zu ziehen, und können so sein Vertrauen gewinnen.
- Wenn Sie bis zu 8mal A angekreuzt haben, sind Sie sehr bemüht, das Vertrauen des Kunden zu gewinnen. Vielleicht reagieren Sie nicht immer diplomatisch und manchmal erscheint Ihnen der gerade Weg als der vielversprechendere. Sicherlich hängt dies auch von der Situation ab. Wenn Sie dem Kunden noch mehr Vertrauen entgegenbringen, wird Ihnen dies längerfristig sicherlich zugute kommen.
- Wenn Sie nur 3mal A angekreuzt haben, bringen Sie Ihren Kunden wenig Vertrauen entgegen. Sie neigen eher zu den »harten« Geschäftsmethoden. Überlegen Sie, ob Ihnen dieser Weg wirklich weiterhilft, Kunden vor allem für längere Zeit zu gewinnen.
- Wenn Sie niemals A, sondern stets B angekreuzt haben, sind Sie Anhänger einer »harten« Methode, Menschen für sich zu gewinnen. Fast alle Mittel sind Ihnen recht, um Menschen auf Ihre Seite zu ziehen. Sie sollten sich überlegen, ob diese Methode für Sie wirklich effizient ist und Vertrauen erweckt!

Literaturverzeichnis

Abschnitt I: Trainieren Sie Ihre kognitiven Fähigkeiten!

Baddeley, A. (1986). So denkt der Mensch. München: Droemer Knauer.

Buzan, T. (1984). Kopftraining. München: Goldmann-Ratgeber.

Bambeck, J. J. & Wolters, A. (1991). Brainpower. München: Langen Müller.

Brander, S., Kompa, A. & Peltzer, U. (1985). Denken & Problemlösen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Lindsay, P. H. & Norman, D.A. (1981). Einführung in die Psychologie. Berlin: Springer.

Potocnik, R. (1990). Entscheidungstraining. Bern: Huber.

von Rosenstiel, L. (1992). Organisationspsychologie. Stuttgart: Poeschel.

Woodcock, M. & Francis, D. (1982). Der befreite Manager. Wien: Ueberreuter.

Zimbardo, Ph. G. (1988). Psychologie. Berlin: Springer.

Abschnitt II: So lernen Sie, Gefühle einzusetzen.

Bänsch, A. (1990). Verkaufspsychologie und Verkaufstechnik. München: Oldenbourg.

Carnegie, D. (1938). Wie man Freunde gewinnt. Bern: Scherz-Verlag.

Coblener, H. & Muhar, F. (1976). Atem und Stimme. Wien.

DePaulo, B. (1992). Nonverbal Behavior and Self-Presentation. Psychological Bulletin, 11, 203-243.

Gelb, A. (1989). Überzeugend reden, erfolgreich auftreten. Berlin: Synchron-Verlag.

Grinder, J. & Bandler, R. (1982). Kommunikation und Veränderung. Die Struktur der Magie II. Paderborn: Junfermann-Verlag.

Haring, C. (1993). Lehrbuch des Autogenen Trainings. Stuttgart: Enke.

Hiebsch, H. (1986). Interpersonelle Wahrnehmung und Urteilsbildung. Berlin.

Lodes, H. (1977). Atme richtig. München: Goldmann.

Krampen, G. (1992). Einführungskurse zum Autogenen Training. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Krusche H. (1992). Der Frosch auf der Butter - NLP, Die Grundlagen des Neuro-Linguistischen Programmierens. Düsseldorf: Econ.

Lowen, A. (1981). Bioenergetik. Reinbek: Rowohlt.

Molcho, S. (1983). Körpersprache. München: Mosaik-Verlag.

Schulz von Thun, F. (1990). Miteinander reden. Reinbek: Rowohlt.

Stangl, A. (1977). Die Sprache des Körpers. Düsseldorf: Econ.

Wallbott, H. (1990). Mimik im Kontext. Göttingen: Hogrefe.

Zig Ziglar (1989). Der totale Verkaufserfolg. Zürich: Oesch-Verlag. 4. Auflage.

Zimbardo, Ph. G. (1988). Psychologie. Berlin: Springer.

Abschnitt III: Gesetze des Handelns

Auer, J. T. (1992). Die Kunst des Verkaufens. Frankfurt: Campus.

Beck, H. (1988). Verkaufen wie ein Profi. Landsberg: verlag moderne industrie.

Bierhoff, H.W: & Müller, G. F. (1993). Kooperation in Organisationen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 37, 42 - 51.

Corsini, R.J. (1987). Handbuch der Psychotherapie. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Erikson, E. (1989). Identität und Lebenszyklus. Frankfurt: Suhrkamp.

Hunt, M. (1992). Das Rätsel der Nächstenliebe. Frankfurt: Campus.

Mummendey, H.D. (1990). Psychologie der Selbstdarstellung. Göttingen: Hogrefe.

Petermann, F. (1985). Psychologie des Vertrauens. Salzburg: Otto Müller Verlag.

Seiwert, L.J. (1988). Selbstmanagement. Speyer: Gabal.

Siewert, H.h. (1989). Persönlichkeitstest erkennen und bestehen. Landsberg: Moderne Verlagsgesellschaft.

Schober, O. (1991). Wenn ein Lächeln kein Lächeln mehr ist. Psychologie heute, 6, 28 - 34.

Schuler, H. (1973). Das Bild vom Mitarbeiter. München: Goldmann.

Wagner-Link, A. (1993). Der Streß – Stressoren erkennen, Belastungen vermeiden, Streß bewältigen. Broschüre aus der TK-Schriftenreihe zur gesundheitsbewußten Lebensführung. Techniker Krankenkasse (Hrsg.)