
Wahrnehmen und Verstehen: So erkennen Sie, wie ein Mensch gerade tickt

2

- **Darum geht es** In diesem Kapitel verbessern und systematisieren Sie Ihre Beobachtungsgabe. Sie lernen, das gerade aktive Programm im Verhalten anderer – und bei sich selbst – schnell und sicher zu erkennen. Mit dem Wissen aus dem vorigen Kapitel erschließen sich Ihnen die Bedürfnisse, Motive oder Ängste hinter dem von Ihnen gerade beobachteten Verhalten. Mit diesem Hintergrund verstehen Sie sich und andere besser und es fällt Ihnen leichter, überzeugend und wirksam zu kommunizieren.

2.1 Das aktive Programm hinter Verhalten erkennen

Um Ihnen eine anschauliche Vorstellung vom typischen Verhalten in den einzelnen Programmen zu geben, erhalten Sie für eine erste Übersicht kurze verbale Beschreibungen. Wir betonen noch einmal ausdrücklich, dass das aktive Verhaltensprogramm stets eine temporäre, nur im Piloten bewusste, Reaktion auf eine konkrete Situation ist. Das heißt, sobald sich die Situation oder besser Ihre subjektive Bewertung ändert, kann sich auch das verhaltensbestimmende Programm ändern. Dieser Zusammenhang bietet Ihnen überhaupt erst die Möglichkeit, Menschen zu bewegen und kurzfristige, situative Verhaltensänderungen zu bewirken.

Verhalten im **Dominanzprogramm** wird häufig positiv mit pragmatisch-handelnd umschrieben. Wer dominant agiert, beherrscht häufig seine Umgebung – unabhängig von Physiognomie und Konstitution. In Gesprächen, Verhandlungen oder Präsentationen wird Blickkontakt gesucht und gehalten. Die Körperhaltung ist aufrecht, die Körpersprache wirkt nachdrücklich. Im Dominanzprogramm werden wir schnell ungeduldig. Die Stimme ist klar, prononciert und immer

so laut, dass man sie nicht überhören kann. Verbale Reaktionen erfolgen rasch, direkt und gezielt, wobei die geradlinige, oft energische Gestik die Aussagen unterstreicht und verstärkt. Sätze sind kurz und haben selten mehr als fünf oder sechs Wörter und die Satzzeichen werden deutlich mitgesprochen. Als wichtig erachtete Aussagen werden durch Wirkpausen unterstrichen und hervorgehoben.

- Stark dominantes Verhalten wirkt arrogant, selbstgerecht und im Extremfall cholerisch. „Mit dem Kopf durch die Wand“ ist hier ein treffendes Bild.

In unserem **Stimulanzprogramm** erscheinen wir unserem Umfeld offen, freundlich und unbeschwert. Probleme sehen wir, wenn überhaupt, gelassen. Der Blickkontakt ist direkt, interessiert und freundlich, schweift aber schon bei kleinen Ablenkungen leicht ab. Die Körperhaltung ist entspannt, manchmal lässig, die Körpersprache ist offen und gestenreich. Mimik und Gestik unterstützen und illustrieren das, was gesagt oder erzählt wird. In Stimulanz sprechen wir frei heraus und spontan, mit lebhafter, gefühlsbetonter Stimme. Menschen in Stimulanz wirken schwungvoll, gerade auch, wenn sie auf jemand zugehen. In vielen Verkaufsschulungen wird diese Körpersprache in den Mittelpunkt gestellt, wenn es darum geht, andere anzustecken und zu begeistern. Doch Vorsicht! Es wird kaum gelingen, auf Kommando begeistert zu sein. Und antrainiertes Vorexerzieren einer vermeintlichen eigenen Begeisterung steckt schwerlich an.

- In seiner extremen Ausprägung wirkt Verhalten im Stimulanzprogramm bei guter Stimmung euphorisch. Werden Schwierigkeiten realisiert, kommt es zu hektischem Aktionismus. Dann wird „der Weg zum Ziel“.

Menschen im **Balanceprogramm** begegnen uns in vertrauter Umgebung freundlich und hilfsbereit, mit offenem Blickkontakt. Sind wir oder die Umgebung nicht vertraut, so ist ein Gegenüber eher vorsichtig und zurückhaltend und der Blickkontakt wird oft ganz vermieden. In dieser Situation führt besonders der herausfordernde Blickkontakt im Dominanzprogramm oft zu Verlegenheit. In Balance agieren wir ruhig und unaufdringlich, was durch die im Vergleich zu den drei anderen Programmen leiseste Stimme noch unterstrichen wird. Wir halten uns gerne zurück, drängen uns auf keinen Fall in den Vordergrund. Im Gespräch mit nur wenig bekannten Personen antworten wir oft nur auf direkte Nachfrage. Gestik und Körpersprache im Balanceprogramm wirken langsam, gleichmäßig und ausgesprochen unaufdringlich. Auf die Mimik muss man sehr genau achten, um Enttäuschung, Zustimmung oder Ablehnung darin zu erkennen. Besonders dann,

wenn wir mit dem Gegenüber nicht sehr vertraut sind. Das ist wichtig, damit wir Unsicherheit nicht mit Arroganz verwechseln. Wer in Balance auf andere zugeht, tut das mit ruhigen, gleichmäßigen und vorsichtigen Schritten. Der Gang wird dabei zögerlicher, je näher das Ziel rückt. In der Regel wird ein respektvoller Abstand zum Gegenüber gewahrt.

- Im Extremfall kann Verhalten im Balanceprogramm zu altruistischer Aufopferung führen. Unter Druck wird stur am Status quo festgehalten, andere Optionen werden ignoriert. Stattdessen wird auf frühere Zusagen gepocht, auch wenn die Situation sich komplett geändert hat. „Der Kopf in den Sand gesteckt“.

Im **Klärungsprogramm** wirken wir auf den ersten Blick reserviert, vielleicht sogar kühl oder in Gedanken versunken (was es ja genau trifft). Wir wirken ruhig und abgeklärt. Klärung steht für überlegte, betont sachliche Antworten und Aussagen, was manchmal distanziert und emotional unbeteiligt wirkt. Es ist jedoch der Ausdruck dessen, dass wir uns im Klärungsprogramm gut und reiflich überlegen, was und wie wir etwas sagen. Das unterscheidet sich deutlich vom Verhalten den drei übrigen, den limbischen Programmen. Die Sprache wirkt gleichmäßig, ohne Varianz in Stimmlage oder Lautstärke, was im Autopiloten als monoton empfunden wird. Dieser Eindruck wird verstärkt durch die sichtbar kaum vorhandene Gestik und Mimik.

Auch im Klärungsprogramm halten wir aufmerksam Blickkontakt, ohne unser Gegenüber zu fixieren. Die Redensart „er kommt gemessenen Schrittes daher“ illustriert sehr schön den beherrschten, gleichmäßigen Gang eines nachdenkenden Menschen. Klärung will fundiert überzeugen und nicht oberflächlich begeistern. Und eine mit Begeisterung und großer Gestik vorgetragene Rede verfehlt ihr Ziel, wenn Fakten und Hintergründe fehlen. Im Vertrieb wird dieses Programm oft nicht geschätzt. Dabei wird jedoch übersehen, dass es komplexe Produkte und abstrakte Leistungen gibt – die erklärt werden müssen.

- Im Klärungsprogramm vergessen wir allerdings häufig, dass Klärung auch Grenzen hat. Dann verlieren wir uns im Detail und „sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht.“

Finden Sie sich in diesen Beschreibungen wieder? In allen vier? Oder erkennen Sie Präferenzen? Wie sehen Sie vor diesem Hintergrund Ihre Kunden, Vorgesetzten oder Kollegen, Ihre Verwandten und Freunde? Doch Achtung! Jeder Mensch agiert grundsätzlich in allen vier Programmen. Die drei Programme des

Autopiloten sind schon von Geburt an „installiert“, das Klärungsprogramm entwickelt sich etwa ab dem vierten Lebensjahr. Alle Programme entwickeln und verändern sich im Laufe unseres Lebens. Im normalen Alltag lassen sich dabei durchaus Präferenzen für das eine oder andere Programm beobachten. Das macht, wie schon erwähnt, unsere Persönlichkeit aus.

Widerstehen Sie jedoch der Versuchung, Etiketten für Ihre Mitmenschen zu vergeben – „der oder die ist so und so“. Die Sicht einer Situation kann sich von einer Sekunde zur anderen ändern und mit ihr das aktive, verhaltensbestimmende Programm, zum Beispiel durch eine unbedachte Bemerkung. Das gilt natürlich auch für Sie selbst. Wenn Sie sich gerne als optimistisch und locker sehen, gibt es da nicht diesen Einkäufer bei Ihrem wichtigen Kunden, dem Sie am liebsten aus dem Weg gehen? Weil Sie sich durch ihn eingeschüchtert fühlen?

- ▶ Die vier Programme in diesem Buch sind also keine Etiketten, die Ihnen Verantwortung abnehmen und einfache Lösungen bieten. Sie bieten eine vereinfachende Grundlage für die Vertiefung und Systematisierung Ihrer Menschenkenntnis.

Eine Änderung im Verhalten geht immer damit einher, dass sich die Wahrnehmung der Situation und das damit vorherrschende Programm ändern. Das ist etwa der Moment, wenn der Kunde die Vorzüge eines Produkts ausreichend überprüft hat und nun bereit für die Kaufentscheidung ist. Seine Körpersprache und Mimik verändern sich, er wird andere Begriffe wählen, die Ihnen signalisieren, dass jetzt Handeln und Aktion in den Vordergrund treten.

Mit PEK erkennen Sie jedoch nicht nur das aktive Programm hinter einem Verhalten. Sie lernen nicht nur, darauf bewusst und gezielt einzugehen, sondern durch geschickte Gesprächsführung einen Programmwechsel herbeizuführen! Die Beispiele dieses Kapitels illustrieren also nicht nur die Programme. Sie zeigen auch, was sie auslöst und was sie stoppt.

- ▶ Verhalten zu verstehen ist Pflicht – nicht nur im Vertrieb! Verhalten zu beeinflussen ist die Kür.

2.2 Die vier Programme im Vertriebsalltag

In diesem Abschnitt werden Ihnen die vier Programme noch vertrauter und Sie lernen, das Verhalten anderer noch besser zu verstehen. Die folgenden kurzen Dialoge erleben Sie so oder so ähnlich täglich, besonders im Verkauf. Jeder Akteur der

verschiedenen Szenen zeigt in seinem Verhalten deutlich die Indikatoren für das zugrunde liegende Programm. Wie im wirklichen Leben klappt entweder die Verständigung zwischen den Gesprächspartnern, oder es kommt zum Konflikt.

Ein Großteil der Ursachen unserer alltäglichen Kommunikationsprobleme lässt sich mit der Wechselwirkung der Programme erklären. Es geht – das sei nochmals ausdrücklich vorangestellt – nicht darum, die Beteiligten der folgenden Szenen mit einem Etikett zu versehen, wie „Der Workaholic“ oder „Der Kreative“.

Versuchen Sie beim Lesen die Merkmale zu finden und zu entschlüsseln, die darauf hinweisen, welche Programme Anne, Bernd, Martin, Katrin und Alexandra in der beschriebenen Situation bewegen. Wer zeigt seine dominante, handelnde Seite, wer seine stimulierende, optimistische, unbeschwerte? Wer agiert eher sanftmütig, einfühlsam und vorsichtig im Balanceprogramm, wen erleben wir nachdenklich, hinterfragend in der Klärung?

Der Hintergrund der Dialoge

Markus, ein Presales-Consultant, soll innerhalb von nur einer Woche fünf sehr wichtige und umfassende Angebote erstellen. Sowohl wegen seiner Fachkompetenz als auch wegen seines, auf viele Kunden sympathisch wirkenden, Auftretens bei Präsentationen, ist er ein gefragter Ansprechpartner der Vertriebskollegen im Außendienst. Natürlich freut das Markus, und er sagt selten Nein, wenn er um Unterstützung gebeten wird. Doch für diese Woche ist es einfach zu viel, und er muss mindestens ein, wenn nicht gar zwei Angebote an einen Kollegen übergeben. Doch davon muss er noch seine Kollegen überzeugen ...

Die Dialoge zeigen, wie Markus die Sache angeht, wann und warum er mit seinem Anliegen Erfolg hat und wann und warum nicht.

Markus und Anne

Anne ist die beliebte und sehr dynamische Key-Account-Managerin für einen Automobilhersteller. Da sie stets in viele Projekte eingebunden ist, hat Markus mit ihr extra telefonisch einen Termin vereinbart. Diesen hatte sie kurz angebunden mit „Ja, gut. Wenn es sein muss“ bestätigt. Er kommt pünktlich zum Termin in Annes Büro an.

Markus „Hallo Anne, wie geht's? Unser neuer Kunde entwickelt sich ja prächtig, wie ich höre, gibt es jetzt schon die vierte Anfrage in nur zwei Monaten. Und aus den drei davor sind ja richtig große Projekte geworden.“

Anne „Ja, wir sind halt ein gutes Team. Aber Du willst sicher mehr als mein Lob. Also?“

Markus „Nun ja, Anne, im Moment weiß ich gar nicht, wo mir der Kopf steht. Und wahrscheinlich kann ich gar nicht alles schaffen, was im Moment auf meinem Tisch liegt.“

Anne „Ja, ja. Diese Situationen kennen wir alle.“

Markus „Eigentlich hatte ich gehofft, Du könntest mir helfen. Ich würde gern eine Anfrage an Peter aus meinem Team abgeben. Der kennt sich doch mit dem Thema mittlerweile genauso gut aus wie ich, und, wie schon gesagt, ich schaffe einfach nicht alles.“

Anne „Solche Experimente machen wir definitiv nicht bei meinem Kunden! Ist das alles? Ich muss weitermachen.“

Markus „Sprich doch wenigstens mal mit Peter, dann siehst Du selbst ...“

Anne „Sag mal, hörst Du mir nicht zu?! Ich habe genug zu tun, meine Deadlines zu halten und Du stiehlt mir meine Zeit mit Jammern. Bis Donnerstag 17.00 Uhr habe ich das Angebot und eine Präsentation auf dem Tisch. Und am Freitag treffen wir uns Punkt 8.00 Uhr auf unserem Parkplatz. Ich fahre.“

Markus „Das geht doch aber nicht. Ich kann das doch nicht alles alleine schaffen, und ich habe Peter doch eigentlich schon voll informiert, lass uns doch bitte ...“

Anne „Markus, das ist nicht mein Problem. Zum letzten Mal: Bis Donnerstag 17.00 Uhr habe ich alle Unterlagen, und Freitag fahren wir 8.00 Uhr zum Kunden. So, und nun muss ich arbeiten. Tschüss!“

Markus weiß nicht, was er zu so viel Ignoranz und Arroganz sagen soll, und verlässt wortlos den Raum. Anne macht sich kopfschüttelnd wieder an die Jahresplanung, die dem Vertriebsvorstand am kommenden Abend vorliegen muss

Wie sehen Sie ganz spontan diese Szene? Tut Ihnen Markus leid? Finden Sie Anne unmöglich? Doch lassen Sie uns hier nicht werten, sondern schauen, welche Indizien wir für welche Programme finden können, die die treibenden Kräfte hinter dem Verhalten von Anne und Markus waren. Welche Anhaltspunkte liefert dieser kurze Dialog? Welche Belege bzw. Indizien haben Sie schon erkannt?

- **Wichtig** In der PEK geht es darum, Verhalten schnell zu interpretieren, das gerade aktive Programm dahinter zu erkennen und daraus auf Ihre Bedürfnisse, Motive und Ängste zu schließen. Nur diese Informationen machen eine adäquate Reaktion möglich. Es geht nicht um Wertung oder Beurteilung. Wer sich dazu hinreißen lässt, verstärkt nur seine emotionale Reaktion im Autopiloten, von der sich erst im Nachhinein sagen lässt, ob sie angemessen und zielführend war.

Analyse

Markus begrüßt Anne freundlich, und er bemüht sich um eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Er bleibt auch nach der ersten knappen Abfuhr freundlich. Er geht jedoch nicht auf Annes Einwand ein. Stattdessen versucht er sie sanft zu überreden. Markus ist von Anfang an mit sich und seinem Problem beschäftigt. Er hofft auf Annes Verständnis und bemüht sich mehr und mehr verzweifelt darum. Das lässt darauf schließen, dass er sich in der schwächeren Position sieht. Er fühlt sich schnell als Bittsteller.

All diese Indizien sprechen für das Balanceprogramm. Besonders deutlich wird das durch die Reaktion von Marcus auf Annes strikte Weigerung, sein Anliegen überhaupt zu diskutieren: Markus appelliert vorsichtig bittend an Annes Verständnis. Er versucht gar nicht erst mit Argumenten zu diskutieren. Deshalb bleibt Marcus im Autopiloten auf verlorenem Posten. Im Balanceprogramm suchen wir Harmonie und Einklang mit unserem Umfeld und hoffen darauf, dass sich die Situation dadurch positiv entwickelt, und wir leiden still, wenn es anders kommt. Markus zeigt uns hier die schwache, hilflose Seite des Balanceprogramms.

Anne geht in dieser Szene nicht auf Markus ein, sein Anliegen und seine Befindlichkeiten interessieren sie scheinbar nicht. Würden Sie sagen, Anne wirkt hier ignorant, aggressiv und egoistisch? Selbst wenn Sie Annes Gründe – der wichtige Termin, verbunden mit Zeitdruck – kennen? Anne kann im Moment sicher damit leben, für sie zählt jetzt nur die termingerechte Erledigung ihrer Aufgabe. Und natürlich das optimale Angebot für ihren Kunden. Im Dominanzprogramm setzen wir klare Prioritäten, ohne viel Rücksicht auf die Meinung anderer zu nehmen. Wo gehobelt wird, da fallen Späne, so könnte man die hier von Anne gezeigten Indikatoren für Dominanz umschreiben.

Markus wird das wenig trösten, und Anne soll damit nicht entschuldigt werden. Im Moment geht es nur darum, Verhalten zu interpretieren und Indizien für die Programme dahinter zu erkennen. Wir werden später diskutieren, was Markus in dieser Szene hätte tun können, um nicht so sang- und klanglos abzublitzen. Auch Anne hätte bei gleichem Zeitaufwand ihren Kollegen nicht so verprellen müssen. Beide haben auf jeden Fall versäumt, die Situation zu KLÄREN.

Jetzt schauen wir erst einmal, was Markus bei seinem nächsten Termin erlebt.

Markus und Bernd

Immer noch bedrückt und verärgert durch Annes Abfuhr geht Markus ins nächste Büro auf seinem Plan. Hier sitzt Bernd. Bernd arbeitet als sogenannter „Jäger“ zur Neukundengewinnung, ist umgänglich und scheinbar immer gut gelaunt.

Bernd „Ach Markus, gut, dass Du kommst. Ich sitze hier gerade und mein Skype funktioniert nicht, die Webcam wird nicht erkannt.“

Markus „Skype? Aber das ist doch noch gar nicht freigegeben. Lass das lieber, sonst gibt es noch Ärger.“

Bernd „Woher denn, das wissen doch nur ein paar Eingeweihte. Alle in unserem Team haben das. Wie stehe ich denn nachher da, wenn ich als Einziger nicht zu sehen bin? Schau doch schnell mal. Ist bestimmt nur eine Kleinigkeit.“

Markus „Du Bernd, ich habe im Moment ganz andere Sorgen. Ich weiß nicht, wo mir der Kopf steht, und ich brauche jetzt ganz dringend Deine Hilfe.“

Bernd „Klar Markus, eine Hand wäscht doch die andere. Sag, was ich für Dich tun kann, und in der Zwischenzeit bringst Du mein Skype zum Fliegen. Okay?!“

Markus „Bitte Bernd, hör mir doch erst einmal zu. Ich kann unmöglich alle Angebote für diese Woche schaffen. Du kennst doch Peter, den habe ich in den letzten Monaten wirklich gut eingearbeitet. Peter würde sich riesig freuen und wäre stolz, wenn er das aktuelle Angebot für Dich machen dürfte. Wie findest Du die Idee?“

Bernd „Das ist doch jetzt nicht dein Ernst Markus, oder? Das ist die Chance, auf die ich seit einem Jahr warte. Da ist das beste Angebot gerade gut genug, das muss ein Hammer werden. Ein Hammer verstehst du? Dazu brauche ich Dich und nicht Deinen Lehrling, okay?“

Markus „Bernd, Du unterschätzt Peter völlig, der ist manchmal schon besser als ich, wirklich!“

Bernd „Netter Versuch, Markus. (schaut auf seine Uhr) Mein Gott, jetzt hätte ich beinahe wegen Dir noch meinen Termin verschwitzt. Also, wir sprechen übermorgen unser Angebot durch, ich gebe auch ein Kaffee aus.“

Markus „Bitte Bernd, die Situation ist ernst, Du musst mir helfen.“

Bernd „Klar, ich verstehe Dich, wir helfen uns doch gegenseitig, schließlich sind wir doch ein Superteam. Du schaffst das schon, ich kenne Dich doch. Also hau rein und mach's gut. Tschüss, bis übermorgen.“

Markus „Bernd, bitte lauf nicht einfach weg. Ich ...“

Bernd (schon in der Tür) „Sorry Markus, bin spät dran. Ich verlass mich auf Dich! Ciao!“

Wieder hat Markus kein Gehör gefunden und schon gar nicht die Unterstützung, auf die er gehofft hat

Analyse

Wie steht es hier mit den Indizien für welche Programme? Dass Bernd in dieser Szene gut drauf ist, ist nicht zu übersehen. Er freut sich, dass Markus kommt, zeigt sich umgänglich und bindet ihn sofort in seine augenblickliche Situation ein. Als Markus darauf nicht eingeht, sondern sein Problem anspricht, reagiert er absolut gelassen, wobei er jede Diskussion vermeidet. Stattdessen setzt er auf seine Beredsamkeit und versucht, Markus zu motivieren. Als das nicht gelingt, verlässt er einfach die Szene mit Worten, die Markus aufbauen und motivieren sollen. Dass er sein eigenes Ziel, ein Softwareproblem in den Griff zu kriegen, dadurch auch nicht erreicht, scheint Bernd nicht zu stören, wahrscheinlich hat er zum Schluss gar nicht mehr daran gedacht. Damit zeigt Bernd viele typische Anzeichen dafür, dass sein Handeln hier vom Stimulanzprogramm bestimmt wird.

Markus trägt sein Anliegen auch hier sehr vorsichtig vor, benutzt oft den Konjunktiv als Höflichkeitsform und fragt vorsichtig durch die Blume. Er bittet um Verständnis, reagiert ausgesprochen behutsam und ohne den geringsten Druck. Er will wohl auf keinen Fall das Verhältnis zu seinem Kollegen gefährden. Auch hier zeigt uns Markus wieder deutliche Indizien für das Balanceprogramm.

Katrin und Markus

Der nächste Versuch führt Markus zu seiner Kollegin Katrin. Sie arbeitet seit einem Jahr halbtags und betreut im Team die Bestandskunden. Auch hier hat sich Markus telefonisch angekündigt, und Katrin erwartet ihn bereits. Sie freut sich offensichtlich, dass er vorbeikommt, bietet ihm gleich Kaffee an und hat sogar Schokolade auf einem kleinen Teller vorbereitet.

Katrin „Hallo Markus. Schön, dass Du wieder mal vorbeikommt. Wir haben uns ja lange nicht gesehen. Wie laufen Deine Angebote? Du bist ja mittlerweile der Star im Presales.“

Markus „Ach, hör mir auf. Ich habe so viel auf dem Tisch, ich weiß nicht, wie ich alles schaffen soll.“

Katrin „Da sind wohl wieder Überstunden angesagt, Du Armer.“

Markus „Ach, selbst mit Überstunden ist das nicht mehr zu schaffen.“

Katrin „Kann ich Dir irgendwie helfen?“

Markus „Danke, dass Du fragst. Ich wollte Dir nämlich vorschlagen, dass Peter Deine beiden Angebote ausarbeitet und auch beim Kunden präsentiert.“

Katrin „Markus, bitte, das geht doch nicht! Peter hat doch überhaupt keine Erfahrung!“

Markus „Nein, aber wir arbeiten jetzt seit gut einem Jahr zusammen. Er ist in vielen Themen schon tiefer drin als ich.“

Katrin „Markus, ich bin froh, dass mich, nach meiner Pause mit Sophie, meine Kunden wieder so gut aufgenommen haben. Das will ich mir auf keinen Fall verscherzen. Das musst Du doch verstehen. Oder?“

Markus „Natürlich verstehe ich das. Deshalb habe ich mir auch schon etwas überlegt. Wie wäre es, wenn Peter Deine Angebote ausarbeitet, ich sie mir genau anschau und sie bei Deinen Kunden präsentiere? Zusammen mit Peter. Aber ich halte die Präsentation. Was sagst Du dazu?“

Katrin „Na ja, das klingt schon besser. Aber Du garantierst mir Top-Angebote. Versprichst Du mir das?“

Markus „Aber natürlich Katrin, Du kannst Dich voll auf mich verlassen. Und auf Peter. Versprochen!“

Katrin „Gut, abgemacht. Aber wehe Dir es gibt Ärger. So, jetzt brauche ich einen Kaffee und ein großes Stück Schokolade. Du auch?“

Markus verlässt Katrins Büro sichtlich erleichtert. Es ist zwar nicht die ideale Lösung, weil er immer noch zwei Präsentationen halten muss. Aber auch die kann Peter vorbereiten. Doch auf jeden Fall hat Katrin ihm sehr geholfen, wird er sich jetzt dankbar bewusst. Katrin bleibt ein wenig zwiespältig zurück. Einem lieben Kollegen geholfen zu haben, ist ein schönes Gefühl. Doch sie spürt auch ihre Sorge, dass etwas schiefgehen könnte

Analyse

Katrin und Markus zeigen uns hier die konstruktiven Aspekte des Balanceprogramms. Wenn sich ein Kompromiss abzeichnet, mit dem alle Beteiligten leben können, dann stellen wir uns im Balanceprogramm nicht quer. Auch bei leisen Restzweifeln. Die Beziehung steht dann im Vordergrund.

Markus profitiert in dieser Szene von seiner Vorbereitung. Er hat einen Vorschlag in petto, den man nicht so leicht ablehnen kann – zumindest nicht im Balanceprogramm. Dass er diesen pragmatischen Ansatz nicht bei Anne oder Bernd ins Spiel gebracht hat, liegt wohl daran, dass es ihm in diesen Fällen nicht gelungen ist, in einen Dialog zu kommen. Die offene Ablehnung hat ihn verleitet, im Autopiloten überreden zu wollen und dabei auf Verständnis zu hoffen. Das hat es Anne und Bernd leicht gemacht, ihn, ebenfalls im Autopiloten, abzuwimmeln. Katrin blieb zwar auch im Autopiloten, hat aber im Balanceprogramm um Verständnis geworben. Markus konnte das nachvollziehen, kam jedoch nicht unter Druck wie in den anderen Beispielen.

Was hätte Markus nun anders machen können? Sie wissen oder ahnen es bestimmt schon: Zeit gewinnen, einfache Was-Fragen stellen, seinen Piloten und den Gesprächspartner aktivieren. Was er darüber hinaus hätte fragen und was wie sagen können, lesen Sie in den Kap. 4 und 5.

Doch vorher laden wir Sie noch zu zwei weiteren Fallstudien ein.

Markus und Martin

Sein dringlichstes Problem, seine Überlastung, hat Markus gelöst, doch nun hat er noch einen Termin mit dem Vertriebscontroller. Es geht um die Preisrabatte, die guten Kunden immer wieder gewährt werden. Markus weiß, dass er einer derjenigen ist, der besonders oft und im großen Umfang seinen Kollegen im Vertrieb entgegen kommt und bei der Kalkulation an die Schmerzgrenze geht. Er weiß auch, dass Martin das völlig anders sieht und ihn zur Rede stellen wird. Aber die große Erleichterung darüber, dass er sein vordringlichstes Problem, die Angebote, gelöst hat, überstrahlt für den Moment seine Sorgen. Durch das Gespräch mit Katrin hat er sich etwas verspätet. Gut gelaunt trifft er auf dem Weg zu Martin noch Peter am Kaffeeautomaten und berichtet im die guten Neuigkeiten.

Martin „Endlich kommst Du. Ich hatte Dich schon vor mehr als dreißig Minuten erwartet!“

Markus „Ich werde dauernd aufgehalten. Bei uns brummt der Laden, jeder hat wahnsinnig viel zu tun. Alle jammern und stöhnen. Doch ich finde es prima, dass es so gut läuft.“

Martin „Zunächst erwarte ich, dass Du um 14.00 Uhr da bist, wenn wir uns für diesen Termin verabredet haben, und nicht erst (schaut auf die Uhr) um 14.36 Uhr.“

Markus „Ja, sorry, kann ich verstehen, tut mir leid. Kommt nicht wieder vor. Es war ein Notfall. Ich habe wahnsinnig viel zu tun, das Geschäft läuft, der Laden brummt.“

Martin „Das muss er auch. Wenn alle so viel am Preis nachlassen wie Du, sind wir bald pleite.“

Markus „Komm, Martin. Du kennst doch das Geschäft. Die Konkurrenz ist hart. Die Leistung, die wir bieten stimmt, aber bei den Preisen sind wir immer über dem Wettbewerb.“

Martin „Alle anderen scheinen damit aber besser zurechtzukommen. Du bist der mit den höchsten Rabatten. Ich habe das mal zusammengestellt. Hier kannst Du es sehen. Es gibt in den letzten drei Monaten nur einen Fall, bei dem Du nicht das Limit unterschritten hast.“

- Markus** „Komm, aber der Umsatz stimmt doch. Ich habe viele zufriedene Kunden. Das spricht doch für mich, und das reißt den Preisrabatt doch dreimal raus.“
- Martin** „Nein, Markus, so einfach ist das nicht. Wir müssen auf die Marge achten. Die durchschnittliche Marge Deiner Angebote erreicht nicht einmal 20 % vom Durchschnitt. Kein Wunder, dass Du beim Vertrieb so gefragt bist. Du machst unsere Preise kaputt, wenn Du die anderen Presales ansteckst. Sieh doch mal hier, ich habe eine Aufstellung über das gesamte Team. Deine Kollegen räumen im Durchschnitt 9,8 % weniger Rabatt ein, ihr durchschnittlicher Deckungsbeitrag ist damit 83 % höher als Deiner. Geh diese Auswertung einmal genau durch, dann verstehst Du auch, warum Du uns selbst mit noch mehr Aufträgen immer mehr in Schwierigkeiten bringst.“
- Markus** „Das ist doch übertrieben. Ich habe seit Jahren gute Beziehungen und alles läuft rund. Meine Kunden sind hochzufrieden, das kommt ja in Deiner Statistik gar nicht vor. Wir arbeiten über Jahre vertrauensvoll zusammen. Ich habe bei meinen Kunden mehrere Aufträge pro Jahr. Das zahlt sich in jedem Fall aus. Zufriedene Kunden – so heißt es doch auch in unserem Leitbild.“
- Martin** „Da verstehst Du etwas falsch. Unser Leitbild sind zufriedene Kunden durch Schaffung von Win-win-Situationen. Deine Zahlen für dieses Jahr zeigen deutlich, dass wir als Unternehmen bei Deinen Aufträgen kaum etwas gewonnen haben. Schau Dir das jetzt bitte in Ruhe an. Wir sprechen dann am Montag weiter.“
- Markus** „Das sieht Dir ähnlich. Ich arbeite mich krumm, damit alle zufrieden sind, und zum Dank bin ich jetzt der Buhmann. Macht Euch lieber einmal Gedanken über eure Preispolitik.“
- Martin** „Markus, jetzt wirst Du unsachlich! Die Zahlen und Fakten sprechen eine klare Sprache. Ab sofort geht von Dir kein Angebot zum Kunden, bei dem die Preisvorgaben nicht eingehalten sind. Dazu wirst Du mir jedes Angebot ab einem Endpreis von 5000 EUR zur Gegenzeichnung vorlegen. Das ist auch zu Deiner eigenen Sicherheit wichtig.“

Markus „Zu meiner Sicherheit? Lass mich mit Deiner Bürokratie bloß zufrieden. Fahr Du mal zu den Kunden, ja, mach mal meinen Job, dann redest Du nicht mehr so.“

Martin „Markus, bleib bitte auf dem Teppich. Menschlich verstehe ich Dich. Aber Du musst auch unser Ergebnis sehen. Die Preise sind scharf kalkuliert. So viel Spielraum gibt es da nicht.“

Markus „Ist schon gut, ich habe verstanden. Ich bin ja nicht zum ersten Mal der Sündenbock. Trampelt ruhig wieder auf mir rum. Ich gehe mal wieder an die Arbeit.“

Das sind fast die letzten Worte von Markus in diesem Gespräch. Er wirkt zunehmend verschlossen und nickt nur noch ab und an. Als Markus sichtlich beleidigt den Raum verlässt, weiß Martin, dass dieses Thema noch nicht erledigt ist. Er wird ab jetzt sehr genau auf Markus schauen

Analyse

Schauen wir wieder auf die Indizien, die uns dieser kurze Dialog liefert. Markus ist gelöst und gut gelaunt, weil er sein Problem mit Hilfe von Katrin lösen konnte. Er nutzt die Chance, seinen jungen Kollegen gleich ins Bild zu setzen. Denn, „geteilte Freude ist doppelte Freude“. Das gilt auch für mitgeteilte. Der aus seiner Sicht wenig erfreuliche Termin mit Martin rückt damit aus dem Fokus. Und, da „dem Glücklichen keine Stunde schlägt“, wird ihm gar nicht bewusst, dass er sich deutlich verspätet. Markus erreicht Martins Büro im Stimulanzprogramm seines Autopiloten.

Martin dagegen empfängt Markus (aus dessen Sicht) kühl, verärgert, weil Markus zu spät kommt – und dafür (aus Martins Sicht) nur billige Ausreden anführt. Martin will Markus klarmachen, dass er bei seinen Preisen zu große Rabatte gewährt. Er ist um sachliche Klärung bemüht und agiert besonnen und kontrolliert im Piloten. Martin hat Auswertungen und Zahlen vorbereitet, er kann das, was er sagt, mit Kennzahlen und Fakten belegen. Markus, immer noch sorglos und ohne Problembewusstsein im Stimulanzprogramm, empfindet Martins Vorhaltungen dagegen kleinkariert und übertrieben. Für ihn zählen in diesem Moment Zuspruch der Vertriebskollegen und langfristige Kundenbeziehungen einfach mehr als abstrakte Durchschnittsmargen.

Martin hat als Controller natürlich die Profitabilität des Unternehmens im Fokus. Er sieht sich zum Handeln gezwungen, weil bei Markus die Rabatte aus dem Ruder laufen. Markus reagiert darauf mit hilflosem Unwillen. Sein Stimulanzprogramm

weicht einem, sich unverstanden fühlendem, Balanceprogramm. Er reagiert regelrecht beleidigt, ja bockig und hat für die Vorgaben, die Martin ihm verständlich machen will, kein Verständnis. Im Autopiloten interessieren keine Argumente! Und im Balanceprogramm steht bei jedem Problem die Schuldfrage im Mittelpunkt, die Lösung wird zweitrangig gesehen. Martin lässt sich allerdings nicht provozieren und bleibt professionell im Piloten. Sein Manko in dieser Situation? Er setzt keine Fragetechnik ein. Dadurch schafft er es nicht, Markus aus dem Autopiloten in den Piloten zu holen. Es kommt zu keinem Dialog in der Sache. Warum wir in der Szene darauf verzichten? Nun, schließlich wollen wir dem nächsten Kapitel hier nicht vorgreifen.

- **Wichtig** Ob die „Chemie“ stimmt oder nicht, entscheiden die jeweils aktiven Programme der Beteiligten.

Jetzt haben wir für jedes der vier Programme am Beispiel gesehen, wie diese sich im äußerlich wahrnehmbaren Verhalten manifestieren. Besonders ausführlich haben wir die Balance erlebt. Hier haben wir auch gesehen, wie es im Balanceprogramm mit den drei anderen Programmen gehen kann. So richtig gut lief es in unseren Beispielen nur mit einem gleichfalls im Balanceprogramm agierenden Gegenüber, wie im Zusammentreffen von Markus und Katrin. Mit dem um sachliche Klärung bemühten Martin war es schwierig bis unbefriedigend, weil im Balanceprogramm Gefühle und weniger Fakten zählen. Mit dem durchweg locker im Stimulanzprogramm agierenden Bernd lief es zunächst besser, doch auch hier scheiterte das Gespräch an der unverbindlichen Oberflächlichkeit. Mit der sehr dominanten Anne kam ein richtiges Gespräch gar nicht erst zustande.

Die Beispiele wurden gewählt, weil es im Alltag häufig durchaus so oder so ähnlich abläuft. Dass jeder der hier Beteiligten zunächst nur in jeweils einer oder zwei Programmen agiert, ist an dieser Stelle der einfacheren Verständlichkeit geschuldet. Natürlich kann sich das aktive Programm jedes Menschen im Verlauf von Alltagssituationen auch häufiger ändern – immer entsprechend der subjektiven Sicht einer Situation.

Im Alltag wird die Konstellation Dominanz trifft auf Balance oft als besonders kritisch empfunden. Schließlich prallt hier die sanftmütige, nach Harmonie und Sicherheit strebende Verhaltensfacette des einen auf die dominante, auf Lösung und Ergebnis eingestellte Facette einer anderen Person. Beide Verhaltensmuster verstärken sich wechselseitig: Je nachgiebiger und kompromissbereiter die eine Seite reagiert, um so fordernder und kompromissloser tritt die andere auf. Das hat seine Ursache in der Konstruktion dieser beiden Programme. Wer sich schwächer sieht, verstärkt unbewusst damit die durch die Amygdala gesteuerte Stressspirale

seines Fluchtimpulses. Umgekehrt gibt jedes Erfolgserlebnis der Amygdala das Signal, dass der Kampf sich lohnt.

Wie Sie diese alten Muster durchbrechen, haben Sie bereits in Kap. 1 erfahren: Zeit gewinnen, Fragen stellen und dadurch Pilot aktivieren. Im nächsten Kapitel werden wir dieses einfache System noch ausbauen und verfeinern. Doch vorher sind wir noch dabei, wenn Markus seiner Vorgesetzten Alexandra berichtet, wie gut es mit seinen Kunden läuft, um dem Ärger aus dem Controlling vorzubauen.

Alexandra und Markus

Markus hat sich für sein „Vorbeuge-Gespräch“ bei Alexandra an deren Assistentin Christine vorbeigeschlängelt. Alexandra hat gerade wenig Zeit (was Markus nicht weiß), denn in einer Stunde kommt ihr Taxi zum Flughafen. Sie wartet noch auf die neuesten Zahlen vom Controlling und ist dabei, ihre Präsentation für London auf ihrem Laptop noch einmal durchzugehen.

Markus „Hallo Alexandra. Tut mir wirklich leid, dass ich so ‘reinschneie. Aber es ist mir wirklich wichtig, dass Du Bescheid weißt, wie es gerade läuft.“

Alexandra „Sorry, Markus, sonst gerne, doch ich habe jetzt wirklich keine Zeit. Schreib mir doch einfach eine Mail, die lese ich unterwegs und gebe Dir Feedback.“

Markus „Es dauert doch nur fünf Minuten. Und es ist mir wirklich wichtig. Wir haben drei gute Leads und fünf Angebote von mir wurden in diesem Quartal zu Aufträgen ...“

Alexandra „Prima. Freut mich. Ich muss gleich los und habe zu tun. Also schreib die Mail!“

Markus „Bitte Alexandra, ich brauche doch nur zwei Minuten ...“

Alexandra „Die hattest Du jetzt reichlich. Zum letzten Mal, geh und schreib die Mail!“

Markus „Aber es gibt da ein kleines Problem mit dem ...“

Alexandra „Schreib es in der Mail, wir sprechen dann übermorgen, wenn ich zurück bin!“

- Markus** „Es ist wirklich wichtig, dass wir jetzt kurz sprechen ...“
- Alexandra** „Markus, bitte!!!! – Christine, hat die Agentur die Entwürfe für die Verpackungen inzwischen geschickt? Und ruf bitte im Controlling an, ich brauche die Zahlen!“
- Markus** „Na schön, dann bis übermorgen. Sag dann aber nicht, ich hätte früher kommen sollen.“
- Alexandra** „Markus, statt mir sinnlos die Zeit zu stehlen, hättest Du längst auf den Punkt kommen können. Melde dich umgehend zu einem PEK-Training an. – Christine, ruf bitte Martin an, ich brauche die Zahlen!“

Analyse

Markus ist schneller wieder draußen, als er hineinkam, und er ist ziemlich enttäuscht, dass er so abgefertigt wurde. Er wollte doch nur seine Chefin rechtzeitig informieren, und wenn die nicht zuhört, dann soll sie ihm später keine Vorwürfe machen ... Mittlerweile können Sie diese wenig konstruktive Sicht des Balanceprogramms wohl nachvollziehen. Oder?

Wie sehen Sie Alexandra, die Chefin in Eile? Mit ihrem höflichen, aber bestimmten Dominanzverhalten? Natürlich hatte sie wenig Zeit. Doch hätte eine präzise Frage wirklich mehr Zeit gekostet? Zum Beispiel: „Was gibt es? Bitte in drei Sätzen!“

Sie fragen sich nach diesen Beispielen vielleicht, was Markus hätte tun können, um in diesen Situationen besser und damit überzeugender zu kommunizieren? In den Kap. 3 und 4 liefern wir für die hier besprochenen Beispiele Lösungsmöglichkeiten mit Regeln überzeugender Kommunikation und die zu deren Umsetzung nötigen Werkzeuge. An dieser Stelle wollen wir aber vorher noch einmal zum zuvor schon diskutierten Thema „Körpersprache“ zurückkommen. In Seminaren kommt häufig die Frage auf, wie man seine Körpersprache so steuern kann, dass dadurch der oder die Gesprächspartner zusätzlich beeindruckt werden. Diese Frage ist verständlich, gibt es doch zahlreiche Bücher und viele Seminare zu diesem Thema. Sowohl die Autoren als auch die Seminaranbieter haben in der Regel einen schauspielerischen Hintergrund oder haben als Regisseur mit Schauspielern gearbeitet. Beim Film oder am Theater ist Körpersprache ein entscheidendes Element. Geht es doch dort darum eine Rolle auszufüllen und der dazugehörenden Figur einen, vorgegebenen, Charakter, eine Persönlichkeit

zu verleihen. Solche Seminare heißen dann „Führen durch Ausstrahlung“ oder „Verkaufen mit Persönlichkeit“. Doch im Vertriebsalltag haben wir keine „Rolle“, bei der unsere Aktionen und die der „Mitspieler“ von vornherein festgeschrieben sind! Wir müssen aus der Situation heraus in „Echtzeit“ handeln.

Samy Molcho, der Nestor der Körpersprache, formulierte einmal: „Jede innere Bewegung und jede Empfindung äußert sich durch körperliche Prozesse, die wir als Körpersprache sehen. Deshalb ist für mich der Körper ein Handschuh der Seele!“ (2005) Dies ist die poetische Formulierung unserer Aussage, dass sich das jeweils aktive Programm im beobachtbaren Verhalten deutlich manifestiert: Das aktive Programm mit seinen Regeln bestimmt unser Verhalten primär. Vor allem aber ist dieses Bild sehr anschaulich und ausdrucksstark: Der Handschuh folgt den Bewegungen der Hand, jedes einzelnen Fingers problemlos. Wer den Handschuh mit Gewalt von außen bewegt, kann natürlich auch die Finger bewegen, tut er das gegen den Willen des Besitzers der Finger, muss er dabei mit Widerstand rechnen. Bewegung von außen scheitert deshalb oft an diesem Widerstand. Aber auch wenn sich kein bewusster Widerstand regt, nicht jede Bewegung, die der Handschuh zuließe, können die Finger mitmachen.

Nicht anders steht es mit jedem Versuch, Körpersprache zu trainieren, um Einfluss auf Gefühle und Emotionen zu gewinnen. Diese Idee verkehrt Samy Molchos Sicht ins krasse Gegenteil: Das Außen soll das Innen bestimmen, mehr noch, unterdrücken. Doch Gefühle und ihre Wurzel, die durch die Umsetzung der Regeln der Programme frei werdenden Emotionen, leisten genau wie die Finger schnell Widerstand. Der Preis dafür ist der Verlust unserer Authentizität. Wir verkrampfen, unser Verhalten wirkt aufgesetzt. Ganz zu schweigen von der dadurch erschwerten, wenn nicht gar unmöglichen Konzentration auf die Inhalte von Gesprächen und Verhandlungen. Wir Menschen können gleichzeitig nur eine Sache bewusst steuern. Wir sind im strengen Sinne nicht zu Multitasking fähig.

► **Tipp** Verzichten Sie auf Selbstinszenierungen der Art „Wirkung durch Stimme und Körpersprache“.

Natürlich sind das zwei wichtige Wirkfaktoren. Doch wenn Sie sich zu sehr verstellen und Ihre authentische Wirkung dadurch karikieren, dann erzielen Sie zwar Wirkung – aber garantiert nicht die erhoffte! Es lässt sich manches trainieren, aber weit weniger, als Ihnen die meisten Trainingsprospekte versprechen. Stellen Sie sich einfach vor, Sie besuchen zwei Opernvorstellungen, Wagners „Walküre“ und Puccinis „La Bohème“. Können Sie sich vorstellen, dass sowohl die kraftstrotzende Brunhilde mit ihrer gewaltigen Stimme als auch die zerbrechliche

Mimi mit ihrer feinen Stimme von derselben Darstellerin glaubhaft verkörpert werden könnten? Wir auch nicht.

- ▶ **Wichtig** Der Ansatz der Praktischen Emotionalen Kompetenz bedeutet ausdrücklich nicht den Zwang zur Veränderung, sondern das bewusste Entwickeln und flexible Ausspielen der eigenen Authentizität!

Literatur

Scheiderbauer AV (2005) Der Körper ist ein Handschuh der Seele, seine Sprache das Wort des Herzens. Interview mit Samy Molcho vom 17 August 2005. <http://www.springer-medizin.at/fachbereiche-a-z/p-z/zahnheilkunde/?full=5082>. Zugegriffen: 19. Dez. 2016

Überzeugen 4.0

Praktische Emotionale Kompetenz für
Echtzeit-Kommunikation im Vertrieb

Schneiderheinze, W.; Zotta, C.

2017, XIV, 109 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16290-0