
Schwierige Typen

Nach den verschiedenen Facetten des letzten Kapitels zum Thema „Erste Begegnung“ machen wir in diesem zweiten Kapitel einen kleinen Ausflug in ein Feld, das uns jederzeit begegnen kann – das aber vermutlich gerade in der Anfangsphase eines Kontakts besonders stark zum Tragen kommt: Wir wenden uns dem Thema der „Schwierigen Typen“ zu. Wir wollen den Begriff ganz bewusst nur umgangssprachlich verwenden und hier keine wissenschaftliche Abhandlung liefern; jeder Mensch wird die Frage „Was ist für Sie ein schwieriger Typ?“ vermutlich etwas anders beantworten. Wir möchten hier weniger solche Typen beschreiben, sondern Lösungen anbieten im Umgang mit ihnen. Wie wir sehen werden, „gibt“ es womöglich gar nicht so viele schwierige Typen im Alltag – wenn wir selbst bestimmte Regeln beachten.

In unserem ersten Fallbericht schildern wir einen unfassbar hochnäsigen, älteren Herrn, der eine junge Dame zur Weißglut bringt, bis sie – beinahe – platzt. Sie platzt eben nur beinahe – und wie sie es schafft, trotz einer mehr als arroganten Behandlung äußerlich ruhig zu bleiben, wie sie sogar den Auftritt des „Großkotz“ dafür nützt, ihre eigenen Ziele besser zu erreichen, können wir hier beobachten. Wir werden dabei Techniken aus dem „Neurolinguistischen Programmieren“ kennenlernen, die zur Selbstberuhigung führen, darüber hinaus Techniken, ebenfalls aus dem NLP, die uns helfen, einen anderen, auch wenn dieser schwierig erscheint, sanft zu lenken.

Weniger gut ergeht es den Personen im zweiten Fallbericht: Nach einem guten halben Jahr der Vorarbeit wird ein für beide Seiten attraktives Projekt innerhalb von nur zehn Minuten „versenkt“. Zwei Männer treffen aufeinander, schreien sich an und knallen nach kurzer Zeit die Türen auf Nimmerwiedersehen. „Der andere ist ein Vollidiot“, denkt jeder von beiden – wobei wir aus der neutralen Perspektive des Beobachters analysieren, was jeder einzelne dazu beigetragen hat, die Zusammenarbeit in so kurzer Zeit so heftig zu belasten, dass es zum großen Knall kam. Und natürlich analysieren wir auch, wie man diese Fehler hätte vermeiden können bzw. wie der jeweils andere trotz der aggressiven

Art des Gesprächspartners aus der Eskalation hätte aussteigen können. In diesem Beispiel stehen unterschiedliche Formulierungen im Mittelpunkt unserer Betrachtungen.

Der dritte Fallbericht ist einer der ausführlichsten im ganzen Buch. Während wir in anderen Beispielen oft nur einzelne Aspekte hervorheben, uns zu diesem Zweck in eine Situation ein- und wieder ausblenden, betrachten wir hier ein sehr schwieriges Gespräch von Anfang bis Ende. Der Protagonist hat hier eine scheinbar unlösbare Aufgabe bekommen: Er soll bei einem Geschäftspartner im Idealfall genau die Maximallösung aushandeln, mit der sein Vorgänger ein halbes Jahr zuvor mit Pauken und Trompeten rausgeflogen war, und nur im Notfall mit der zweitbesten Lösung zurückkommen, die im Vorfeld noch nicht einmal angesprochen war. Wir beobachten eine Serie von kleinen Schritten, welche die Hauptperson unternimmt, um sich ihrem anspruchsvollen Ziel zu nähern. Die zentrale Frage „Was wäre eine Lösung zweiter Ordnung?“ hilft unseren Protagonisten wesentlich zur Orientierung im „Slalom zwischen den Fettnäpfchen“. Subtile Techniken von Verkäufern ebenso wie aus dem Feld der hypnotischen Kommunikation fördern in subtiler, kaum beobachtbarer Art und Weise den Weg zum Ziel.

Erfolg ist im Immobilienbereich selten das Ergebnis von fünf oder zehn Minuten Gespräch. Oft dauert es Jahre und benötigt viele Dutzend Gespräche, um das Ziel zu erreichen. Daher haben wir uns erlaubt, ein Gespräch recht ausführlich zu schildern, um der Realität möglichst nahezukommen.

An Zorn kommt keiner vorbei

„Was bilden Sie sich eigentlich ein? Solch eine unerträgliche Selbstbeweihräucherung habe ich ja noch nie erlebt! Natürlich besitzen Sie große Erfahrung als Architekt – mit 80 Jahren ist das allerdings auch keine große Kunst, sondern liegt nur daran, dass Sie noch nicht gestorben sind! Möchten Sie hier Machtspielchen spielen, weil es in anderen Lebensbereichen nicht mehr so gut klappt? Sie verspielen gerade im Alleingang die Chancen der Stadt Heiligenburg auf eine attraktive Veränderung der Leonhard-Brache, ist Ihnen *das* bei all Ihrer Weisheit eigentlich klar?“

Diese Sätze und noch einiges mehr würde Expanderin Albrecht dem arroganten Kerl auf der anderen Seite des Tisches am liebsten ins Gesicht schleudern; schon lange war sie nicht mehr so von oben herab behandelt worden. Sie spürt, wie ihr Puls jagt und wie sich ihre Hände auf der Tischplatte ballen möchten. Aber stopp: Auf diese beiden Zeichen hat sie sich Jahre zuvor während ihrer NLP-Ausbildung trainiert. Sie kennt diese Reaktionen als Anzeichen für absoluten Stress; in einer Übung während des Kurses hat Frau Albrecht diese beiden Signale deshalb mithilfe einer posthypnotischen Suggestion in einen helfenden „Notanker“ verwandelt: „*Wenn* mein Puls rast und sich meine Fäuste ballen, *dann* werde ich sofort die Notbremse ziehen!“

Die Expanderin holt deshalb tief Luft, atmet langsam wieder aus, zwingt sich zu einem Lächeln, legt den Kopf etwas schräg und sagt: „Faszinierend! Absolut faszinierend! Vielen Dank für diese umfangreiche Schilderung zu Ihrer Person, Herr Zorn. Ich

würde gerne kurz das Fenster schließen ... – darf ich Ihnen auch noch gleich einen Kaffee nachschenken?“ Mit diesen Worten steht sie auf, geht zum Fenster, schließt es. Langsam und mit ruhigen Bewegungen schenkt sie erst dem Architekten im Designeranzug und dann sich selbst frischen Kaffee ein, zieht ihren Stuhl an eine etwas andere Stelle am Tisch, sodass er dem weißhaarigen Mann nicht mehr frontal gegenüber, sondern etwas näher seitlich zu ihm steht, und nimmt Platz.

Wieder lächelt sie: „Was für eine eindrucksvolle Erfolgsgeschichte, Herr Zorn. Ich kann gut verstehen, weshalb die Rohans-Geschwister gerade Sie mit ihren Angelegenheiten betraut haben. Bestimmt kann ich von Ihnen sehr viel lernen ... – ich bin davon überzeugt, dass Ihnen Lösungen einfallen werden, die mir alleine nie in den Sinn kommen würden. Darf ich Ihnen die Situation vor Ort einmal schildern?“

...

Es hatte alles so harmlos angefangen. „Da sprechen Sie bitte mit unserem Architekten, Herrn Zorn“, hatten die Grundstückseigentümer Frau Albrecht wissen lassen. Albrecht arbeitete zu diesem Zeitpunkt seit gut zwei Jahren für die Elektrofachmarkt-Kette Gutstrom und hatte in Heiligenburg, einem saarländischen Mittelzentrum, ein attraktives Grundstück entdeckt. In einer Reihe von Gesprächen war es ihr gelungen, den Bürgermeister sowie zwei weitere wichtige Entscheider der Stadt davon zu überzeugen, dort einen Gutstrom-Markt zu bauen.

Während der Planungen und der Gespräche mit der Stadt zeigte sich, dass man aufgrund der Grundstücksausnutzung unbedingt auf die Nachbarn des Grundstücks angewiesen war. Eine Grenzbebauung wäre in jedem Fall notwendig, eventuell müsste auch das Nachbargebäude für bauliche Maßnahmen in Anspruch genommen werden. Die Eigentümer dieses Nachbargrundstücks, drei Geschwister zwischen 45 und 60 Jahren, wollten jedoch selbst kein Gespräch führen und verwiesen Frau Albrecht an ihren Architekten, Herrn Zorn.

Herr Zorn war sehr schwer zu erreichen: Es stellte sich heraus, dass er schon 80 Jahre alt war, meistens im Ausland weilte und sich nur einmal im Vierteljahr für ein paar Tage in Deutschland aufhielt. Endlich war ein Termin zustande gekommen. Auf Ihrer Fahrt zum Büro des Architekten bemerkte Frau Albrecht eine leichte Anspannung: Sie wusste, wie viel von einem erfolgreichen Gesprächsverlauf abhing.

Zorn hatte sie kurz begrüßt und von oben bis unten gemustert, danach ging alles recht schnell: „Sind Sie denn noch Studentin? Ist das Ihre erste Arbeitsstelle bei der Gutstrom-Kette? Vermutlich ist Ihnen überhaupt nicht klar, wer ich bin, oder? Ich werde Ihnen einmal erläutern, mit wem Sie es hier zu tun haben.“ Diese Sätze fielen, noch während der Architekt sie zu einem Tisch führte, an dem zwei Stühle direkt gegenüber positioniert waren. Nachdem beide Platz genommen und eine Tasse Kaffee vor sich hatten, begann Zorn mit einem Monolog von gut 20 min. Der gesamte Vortrag hatte nur ein einziges Thema: „Zorn und seine unfassbaren Leistungen und Erfolge.“

Je länger dieser Monolog andauerte, umso deutlicher fühlte Frau Albrecht, wie es in ihr zu brodeln begann. „Sind Sie denn noch Studentin?“ Schon damit hatte Zorn ihren Status attackiert, und nun war er seit 20 min dabei, sich selbst auf ein mächtiges Podest zu stellen. Am liebsten würde sie ...

Wie wir vom Eingang dieses Kapitels wissen, würde sie gern, aber hat sie nicht: Sie hat sich rechtzeitig beherrscht und ihren Ärger in den Griff bekommen. Sie konnte offenbar umschalten und das Gespräch konstruktiv entwickeln. Dabei hat sie verschiedene Techniken verwendet, die sie einige Jahre zuvor in ihren NLP-Seminaren erlernt und trainiert hat.

NLP

NLP bedeutet „Neurolinguistisches Programmieren“ und umfasst eine große Sammlung von Techniken und Strategien, mit denen man sowohl sich selbst wie auch andere Menschen beeinflussen kann. Ursprünglich wurde NLP als Psychotherapieform entwickelt, mit der man besonders schnelle Veränderungen erreichen konnte. Später wurde der Nutzen von NLP auch für andere Bereiche wie Verkaufen (Bierbaum et al. 1997) und Verhandeln (Fritzsche 2016a) erkannt und das Konzept auf diese Arbeitsfelder übertragen.

Entwickelt wurde diese Sammlung komplexer Kommunikationsstrategien in den 1970er Jahren von zwei Männern (Bandler und Grinder 2011). Beide waren von der Frage fasziniert, weshalb die damals berühmtesten Psychotherapeuten Amerikas in oftmals sehr kurzer Zeit so erfolgreich waren. War es „magisch“, unerklärbar – oder konnte man das lernen? Sie hatten unter anderem Milton H. Erickson besucht, befragt und beobachtet – den Pionier der modernen Hypnosetherapie. Aus diesem Grund finden sich im NLP viele Vorgehensweisen, die ursprünglich aus der Hypnose stammen. Hypnose wiederum ist bekanntermaßen eine der wirkungsvollsten Methoden, um sich und andere zu beeinflussen.

Raus aus der Sackgasse: Selbstcoaching, Anker, Separator State

Beobachten wir Frau Albrecht in ihrem Gespräch mit Herrn Zorn am Ende des Monologs von Herrn Zorn. Sie erinnern sich, wie unser Fallbericht begann: Am liebsten wäre sie ihm ins Gesicht gesprungen, der Puls war schon oben, die Hände wollten Fäuste werden, Attacke! Was geschah dann?

Anstatt ihren wütenden Gefühlen in einer destruktiven Explosion Raum zu geben, registriert Frau Albrecht drei Dinge: Erstens dass sie enorm wütend ist, zweitens dass alles, was sie in ihrer Wut am liebsten sagen würde, eine Menge Porzellan zerdeppern würde, und drittens dass sie in diesem Zustand besser überhaupt nichts sagen sollte.

Das klingt banal – doch wie viele Geschäfte kommen nicht zustande, weil es einem Partner nicht gelingt, die eigenen Gefühle in den Griff zu bekommen? Wie viele Menschen lassen sich auch jetzt, in diesem Moment gerade, von einem anderen provozieren und dadurch zu unbedachten Dingen, Worten oder sogar Taten hinreißen, die eine große zerstörerische Macht entwickeln?

Frau Albrecht lässt sich nicht hinreißen. Sie findet eine andere Lösung – obwohl sie sich ganz offensichtlich sehr stark provoziert fühlt. Welche Strategien verwendet sie, um nicht mit Volldampf in eine Sackgasse zu rauschen? Offenbar hat sie schon lange vor

dem Gespräch mit Herrn Zorn etwas herausgefunden und sich selbst mithilfe des NLP entsprechend „programmiert“: Sie hat ihre eigenen Warnsignale identifiziert, und sie hat sich selbst programmiert, wie sie auf diese sinnvoll reagieren sollte.

In einer Übungssituation Jahre zuvor, während der NLP-Ausbildung, bot Frau Albrecht ihrem Kollegen als Problemthema an: „Manchmal brennt mir die Zündschnur ganz rasch ab; ich flippe dann total aus und sage Dinge, die ich später bereue – besonders wenn sich jemand über mich stellt und mich von oben herab behandelt.“ Ihr Kollege hat nicht darauf fokussiert, woher dieses Problem kam, ob es der Vater war oder ein Lehrer, der Frau Albrecht früh im Leben für das Thema Arroganz besonders sensibilisiert hat. Statt Erklärungen sind im NLP stets Lösungen gefragt.

Stattdessen ließ der Sparringspartner im Kurs damals Frau Albrecht eine mentale Übung durchführen. Sie sollte sich zunächst entspannen und dann in Gedanken in eine solche Situation hineingehen, bis sie ihre Wut deutlich wahrnehmen konnte. Das Ziel der Übung war, im Durchleben der Situation zu erkennen, welche Anzeichen sie für „gleich knallt's!“ an sich selbst bemerkt, welche Frühwarnzeichen sie feststellen kann. Damals hatte Frau Albrecht „Mein Puls geht hoch, und ich balle die Hände zur Faust“ als wichtigste Signale identifiziert.

Diese beiden natürlichen Reaktionen auf Ärger und Stress wurden im nächsten Schritt in „Anker“ verwandelt. Ein Anker stellt im NLP so etwas dar wie einen Knopf, den man drücken kann, damit eine bestimmte, gewünschte Reaktion abläuft. Zwischen Knopf und gewünschter Reaktion wird ein mentaler Draht gezogen, eine Verbindung hergestellt. Wir hatten dieses Prinzip bereits in einem anderen Kapitel geschildert, als es darum ging, in eine positive Ressourcensituation *hineinzukommen* (vgl. zweiter Fallbericht, „Jedem das Seine!“). Hier sehen wir die Anwendung, um zunächst aus einer problematischen Situation *herauszukommen*.

Diese Verbindung kann man durch eine posthypnotische Suggestion aufbauen. Dieses Werkzeug kann jeder Mensch für sich nutzen, der das Prinzip kennt. Das Muster lautet: „Wenn Auslöser – dann Reaktion.“ Wenn – dann. Frau Albrecht hatte in ihrer mentalen Übung programmiert: „*Wenn* mein Puls steigt und ich meine Fäuste spüre – *dann* steige ich sofort aus der Situation aus und mache zunächst irgendetwas anderes.“

Dieses hilfreiche Muster können wir überall im Alltag nutzen, es bereitet keinen Aufwand, wenn man es erst einmal kennt, und erhöht die eigene Effektivität. Fällt uns ein, dass wir noch Tante Agathe anrufen möchten, denken wir oft, „Ich darf *nicht vergessen*, Tante Agathe anzurufen.“ Das ist nicht nützlich, weil wir an „vergessen“ denken, obwohl wir doch eigentlich etwas *erinnern* möchten. Wir „programmieren“ damit schon automatisch das Falsche, nämlich Tante Agathe zu vergessen. Besser ist es, ein Wort wie „dran denken“ einzusetzen – und es noch durch die posthypnotische Struktur besonders gut zu verankern: „*Wenn* ich nach dem Gespräch ins Auto einsteige – *dann* werde ich *daran denken*, Tante Agathe anzurufen!“

Bei Frau Albrecht war dieser Anker „*Wenn* Puls und Fäuste, *dann* sofort aussteigen und etwas anderes tun“ seinerzeit in einer leichten Trance gesetzt worden – die Trance führt dazu, dass die Suggestionen stärker haften und verlässlicher funktionieren. Auch

das können Sie, bei wichtigen Themen, ausprobieren: Entspannen Sie sich – und formulieren Sie im entspannten Zustand Ihren Wenn-dann-Auftrag an sich selbst. Sie können dazu auf Ihrer Couch liegen oder es abends kurz vor dem Einschlafen durchführen; wenn Sie entspannt sind, erreichen die Suggestionen tiefere Schichten Ihres Unbewussten und werden dort stärker verankert.

Was soll eigentlich „... etwas anderes tun“ bedeuten? Weshalb nicht gleich „etwas Kluges tun“? Im NLP nennt man eine Situation, in der man sich verrannt hat, „Stuck State“, einen „festgefahrenen Zustand“. Es ist sehr schwer, aus einem solchen „Stuck State“ mit einem einzigen Schritt in einen „Solution State“, in einen konstruktiven inneren Zustand, zu gelangen. Viel einfacher ist es, zunächst in einen „Separator State“ zu wechseln, in einen *neutralen* Zustand, der sich sozusagen zwischen dem festgefahrenen und dem Lösungszustand befindet. Frau Albrecht wendet dieses Wissen an: Anstatt sofort auf den Monolog des Architekten zu reagieren, als dieser endlich zu Ende ist, atmet sie tief durch, verwendet einen Brückensatz, um etwas Zeit zu gewinnen, und verlässt unter einem Vorwand ihren Sitzplatz. Sie geht zum Fenster, sie schenkt beiden Kaffee ein, und sie setzt sich mit ihrem Stuhl an eine andere Stelle am Tisch.

Das sind kleine, unauffällige Handlungen mit großer Wirkung. Ein extrem wirkungsvolles Prinzip, das heute aus der Embodiment-Forschung bekannt ist (Storch et al. 2010), lautet: Wenn du deinen Geist nicht beeinflussen kannst, beeinflusse deinen Körper – dein Geist wird folgen. Wenn ich also merke, dass ich mental feststecke, wenn ich merke, dass mir nichts mehr einfällt – oder nur etwas Destruktives –, dann verändere ich meinen Körper. Ich ändere meine Sitzhaltung, meine Position, ich bewege mich im Raum ... Alle diese Kleinigkeiten helfen mir, wieder in eine bessere *innere* Haltung zu kommen, indem ich die äußere Situation beeinflusse. Als Frau Albrecht nach dem Schließen des Fensters und dem Einschenken des Kaffees zurück am Tisch ist, setzt sie sich außerdem nicht mehr an die Stelle, an der sie in Wut gekommen ist, sie verändert auch die Position ihres Stuhles, damit in einer neuen äußeren Haltung auch neue innere Dinge möglich werden. Nach diesen kleinen, unauffälligen Handlungen ist sie in der Lage, sich auf den Architekten anders einzustellen.

Neue Wege: Landkarte, Pacing, Leading

Nun wissen wir, wie die Expanderin aus ihrem Stuck State herauskam, ihren Ärger neutralisierte und wieder handlungsfähig wurde. Was hat sie darüber hinaus noch getan, damit das Gespräch positiv weitergeführt werden konnte? Sie hat sich mit der Landkarte des Gesprächspartners beschäftigt und ist diesem dort einige Schritte entgegengekommen. Sie hat ihn für einen Moment begleitet, bevor sie vorsichtige Führungsimpulse setzte. Was genau sind die konkreten Techniken dahinter?

Zunächst zur Landkarte. Unter „Landkarte“ versteht man im NLP die Einstellungen und Ansichten der anderen Person über die Welt, ihre „Weltsicht“. Eine Grundannahme lautet, dass es die Landkarten der Menschen sind, die ihr Denken und Handeln

bestimmen, und nicht die „wirkliche Welt“. Möchten wir jemanden verstehen, müssen wir uns auf dessen Landkarte einlassen, möchten wir jemanden beeinflussen, fällt uns dies leichter, wenn wir seine innere Landkarte ein wenig kennen. Wenn wir ahnen, wo gangbare Straßen und Wege verlaufen und wo Dickicht und Schluchten lauern könnten, kommen wir rascher voran und vermeiden es, stecken zu bleiben.

In unserem Beispiel hat Frau Albrecht, als sie vom Fenster zurückkommt und aus dem Stuck State in einen neutralen Separator State gelangt war, analysiert: Herr Zorn hat sich jetzt 20 min lang als Held des Jahrtausends dargestellt, als Über-Architekt, als Genie in allen Feldern seiner Tätigkeit. Zuvor hat er mich zur Studentin degradiert. Er hat mich also kleingemacht und sich selbst groß gemacht. In seiner Landkarte ist er der Star und ich das kleine Mädchen, Silvia Albrecht steht vor dem Denkmal des überragenden Architekten Archibald Zorn und blickt andächtig nach oben. Wenn ich guten Kontakt mit ihm möchte, muss ich mich entsprechend seiner Landkarte verhalten. Ich sollte nicht versuchen, ihn vom Sockel zu stoßen, sondern ihn als den Helden akzeptieren, als der er gerne gesehen werden möchte. Dies ist für den Einstieg in diese Beziehung ein guter erster Schritt.

Auch wenn ihr Ego also danach verlangt, Zorn kleiner und sich selbst größer zu machen, auch wenn ihre spontanen Reflexe die Verhältnisse gern wieder mehr in Richtung Augenhöhe verändert hätten – ihre Analyse der Situation rät ihr zum Gegenteil. Sie wird weiterkommen, wenn sie zunächst durch ihr Verhalten die Sicht des anderen bestätigt. Troja wurde nicht erobert, solange die Griechen gegen die starken Mauern rannten – Troja wurde erst erobert, nachdem einige Griechen es nach innen geschafft hatten.

Sie erinnern sich, was Frau Albrecht sagte, als sie wieder am Tisch Platz nahm: „Was für eine eindrucksvolle Erfolgsgeschichte, Herr Zorn. Ich kann gut verstehen, weshalb die Rohans-Geschwister gerade Sie mit ihren Angelegenheiten betraut haben. Bestimmt kann ich von Ihnen sehr viel lernen ...“ Diese drei Sätze sind ausgerichtet an der wahrgenommenen „inneren Landkarte“ des 80-jährigen Architekten. Frau Albrecht ist Herrn Zorn so begegnet, wie es für diesen „passte“: die Studentin und der Held. Sie hat sich auf seine Landkarte eingestellt und ist dort einige Schritte mit ihm gemeinsam gegangen. Das nennt man im NLP „Pacing“, begleiten. Es schafft Nähe, es schafft positive Atmosphäre, es schafft womöglich Sympathie und Zustimmung.

Nach diesem „Pacing“ des Weltbilds des Architekten hat die Expanderin ein vorsichtiges „Leading“ probiert, einen Führungsimpuls. Die Idee der Kombination von „Pacing and Leading“ ist, dass jemand, mit dem man gerade ein paar Schritte gemeinsam gemacht hat, sich leichter in eine gewünschte Richtung lenken lässt, als wenn man ganz unvermittelt mit der Tür ins Haus fallen würde, ohne zuvor die Pacing-Schritte gemacht zu haben. Pacing and Leading ist ein starkes Muster, um andere Personen vorsichtig, aber wirkungsvoll zu lenken.

„Sie lesen dieses Buch ... Ihre Augen folgen den einzelnen Zeilen ... gerade jetzt lesen Sie diesen Satz hier ... dadurch können Sie spüren, wie sich Ihre Augen dabei

fühlen... während Sie weiterlesen, bemerken Sie zum einen, dass der Text aus vielen Tausend einzelnen Buchstaben zusammengesetzt ist ... dies wird Ihnen immer mehr bewusst ... während Sie zum anderen erleben, wie die Worte auf Ihr Gehirn zu wirken beginnen ... dadurch können Ihre Augen ein wenig müde werden ...“

Natürlich kann man mit einem Buch niemanden hypnotisieren, doch wir wollten Ihnen am eigenen Leib das Muster demonstrieren. Haben Sie bemerkt, wo es Pacing war und wo ein wenig Leading eingestreut wurde?

Schauen wir nochmal auf die Worte von Frau Albrecht. Beobachten wir, wie sie nach den drei Pacing-Sätzen fortfuhr. Wir knüpfen an ihrem dritten Satz an: „Bestimmt kann ich von Ihnen sehr viel lernen ... – ich bin davon überzeugt, dass Ihnen Lösungen einfallen werden, auf die ich alleine nie kommen würde. Darf ich Ihnen die Situation einmal schildern?“

Haben Sie schon beim ersten Lesen bemerkt, wie Frau Albrecht probenhalber die Gesprächsführung zu sich heranzieht? Wir wissen hier noch nicht, ob Herr Zorn es zulassen wird – aber wir können beobachten, wie sich der Weg fast von alleine ergibt. Frau Albrecht hat nach ihrem freundlichem Pacing zwei winzig kleine Leading-Elemente eingebaut: Zunächst suggeriert sie, dass Herr Zorn Lösungen entwickeln würde, wobei sie die Suggestion erneut einbettet in die Struktur „großer Zorn, kleine Albrecht“. Danach testet sie, vorsichtig in eine Frage gekleidet, ob er nach seinem Monolog nun selbst zum Zuhören bereit ist.

Beides sind Impulse, Anregungen – sie ist also nicht mehr im „Pacing“-Modus des Begleitens, sie ist zur Führung übergegangen, indem sie suggeriert, dass der Partner Lösungen entwickeln könnte, und danach noch sondiert, ob er ihr schon „gestattet“, ihren Standpunkt zu schildern. In beiden Leading-Punkten bleibt sie übrigens innerhalb der „Landkarte“ des Herrn Zorn, denn sie formuliert leicht demütig gespannt auf die Lösungen des großen Meisters, und sie bestimmt auch nicht, dass sie jetzt dran ist, sie fragt den selbst ernannten Alpha-Wolf, ob das in Ordnung ist. Während sie ihm also von der Struktur des Gesprächs, oberflächlich betrachtet, die Führung überlässt, beginnt sie doch zwischen den Zeilen, sanft und kaum merklich, zu führen.

Zum Schluss dieses Kapitels noch ein Expertentipp: Nicht nur bei uns selbst ist es im Notfall wirkungsvoll, durch eine Veränderung der Körperhaltung aus dem „Stuck State“ herauszukommen. Auch wenn wir bemerken, dass unser Gesprächspartner feststeckt, dass er in einem Zustand ist, in dem ihm nichts Konstruktives mehr einfällt, können wir durch die Beeinflussung *seiner* Körperhaltung dafür sorgen, dass er wieder besseren Zugang zu seinen Ressourcen, seinen Ideen und seiner konstruktiven Seite findet. Schlagen Sie, wenn es passt, eine Unterbrechung vor, bringen Sie ihn dazu, sich anders zu setzen, indem Sie womöglich einen Lageplan des Objekts in einer Weise auf den Tisch legen, dass er zu Ihnen herüberwutschen muss ... – seien Sie auch an dieser Stelle kreativ!

Fazit

1. NLP-Techniken können uns im Alltag helfen, unsere Aufgaben gut zu machen.
2. Wenn wir feststecken, lautet eine Grundregel, nicht mit dem weiterzumachen, was wir bisher gemacht haben – wir sollten irgendetwas verändern, und sei es auch nur unsere Sitzhaltung oder die Position im Raum.
3. Überhaupt gilt: Wir können durch Beeinflussung unseres Körpers gezielt unser Innenleben beeinflussen – wenn wir drei Minuten freundlich lächeln, werden wir bessere Laune fühlen, als wenn wir in der gleichen Zeit grimmig schauen.
4. Dieses Wissen lässt sich auch gegenüber Gesprächspartnern anwenden: Sind diese offenbar „festgefahren“, können wir im Allgemeinen zwar nicht deren Geist, aber doch ihren Körper beeinflussen – indem wir eine Pause vorschlagen oder eine Tasse Kaffee anbieten oder sie bitten, doch einmal zu uns rüberzukommen und sich einen Plan gemeinsam mit uns anzusehen ...
5. Mithilfe von posthypnotischen Suggestionen können wir uns innerlich neu „programmieren“, indem wir eine typische Stressreaktion „verbinden“ mit einem neuen, gewünschten Verhalten.
6. Indem wir uns zunächst in die Welt des Gesprächspartners hineinbegeben, uns für die Sicht des anderen interessieren („innere Landkarte“), können wir ihn im ersten Schritt dort begleiten („pacing“), wodurch er dann im zweiten Schritt unseren Vorschlägen leichter folgen wird („leading“).

Exitus nach zehn Minuten

Herr Ihrig arbeitet in der Expansion der Breitsam Lebensmittel Stiftung. Er hat für sein Unternehmen eine sehr attraktive Fläche in Lenzhausen entdeckt. In einem bestehenden Markt möchte er eine große Freifläche für einen Fachmarkt anmieten. Er hat sich mit dem Investor und Bauträger Balder schon kurzgeschlossen, beide haben seit einem halben Jahr regelmäßig Gespräche über die wesentlichen Rahmenbedingungen geführt. Herr Ihrig hat auch in den Stadtrat von Lenzhausen hinein verschiedene Kontakte geknüpft. Die ersten Feedbacks von dort hörten sich sehr positiv an. Lenzhausen scheint bereit für Breitsam Lebensmittel, die Fläche und der Standort passen ideal, alle Ampeln stehen auf Grün.

Nachdem viele Aspekte schon recht weit geklärt sind, steht ein weiteres Gespräch mit Herrn Balder an. Ihrig weiß, dass es an der Zeit ist, mehr in die Details zu gehen. Er hatte bei seinem letzten Termin in Lenzhausen mit zwei Stadträten großzügig geplant und war nach dem Gespräch in das zur Diskussion stehende Gebäude gefahren. Er war sehr gründlich und hat insgesamt vier Stunden auf dem Gelände verbracht. Dabei hat er sich mit Block und Klemmbrett einige Dutzend Details und To-dos notiert. Bisher war

es meistens nur um das „Ob“ gegangen – es war Zeit, sich auch um das „Wie“ zu kümmern. Da es sich um einen Bestandsmarkt handelt, müssen viele Details geklärt werden, es geht um neue Leitungen, andere Trafos; bei seinem heutigen Durchgang festigt sich bei Herrn Ihrig der Eindruck, dass auch eine Dachsanierung notwendig sein dürfte.

Zurück im Büro bittet er Herrn Balder per E-Mail um einen Termin für ein nächstes Gespräch. Er notiert etwa zwei Drittel der To-do-Positionen in einem angehängten Dokument „zur Gesprächsvorbereitung mit der Bitte um freundliche Beachtung“. Dort führt er alle die Positionen auf, die seiner Meinung nach Vermietersache sind – was er Herrn Balder in der Mail auch mitteilt. Natürlich liegt dem Bauträger und Investor schon seit einigen Monaten die Baubeschreibung der Breitsam Stiftung vor, aber für das bevorstehende Gespräch hält Herr Ihrig eine Liste, die man gemeinsam Punkt für Punkt durchgehen kann, für nützlicher.

Schon in der Folgewoche finden beide einen Termin, und Herr Ihrig betritt das Büro von Herrn Balder. Der Empfang durch Balder ist ungewöhnlich kühl, der Small Talk knapp und frostig. Während Ihrig noch überlegt, was seit dem letzten Termin passiert sein könnte, hält es seinen Gesprächspartner nicht mehr länger auf dem Stuhl. Balder erhebt sich und geht in seinem Büro auf und ab. Dann dreht er sich, stehend, Ihrig zu.

„Herr Ihrig, Ihre Mail von vergangener Woche war wirklich maßlos – insbesondere der Anhang! Drei Seiten!! Sie sind offenbar ähnlich unverschämt wie all Ihre Kollegen in der Branche – glauben Sie wirklich, Sie könnten uns sämtliche Kosten für dieses Projekt unterjubeln?“

Ihrig schnappt nach Luft und steht rasch ebenfalls auf, um wieder auf Augenhöhe zu gelangen. Seine Stimme ist laut: „Ich verbitte mir diesen Ton! Was meinen Sie denn überhaupt? Ich war im Markt und habe mich umgesehen, das ist doch ein ganz normaler Vorgang! Im Übrigen habe ich Ihnen nur die Positionen zugesandt, welche die Vermieterseite betreffen; unsere eigene Liste ist durchaus ähnlich lang!“

Balder weicht nicht zurück: „Glauben Sie denn, ich bin blöd? Wir führen schon seit Monaten Gespräche über das Projekt, und dann senden Sie mir eben mal ganz beiläufig eine solche Liste zu? Einige dieser Positionen habe ich nirgends kalkuliert!“

„Wollen Sie mich auf den Arm nehmen?“ Ihrig ist empört. „Es war doch immer sonnenklar, dass wir das Gebäude entkernen müssen, wenn wir es für Breitsam Lebensmittel nützen. Wir bezahlen Ihnen doch nicht die geforderte Miete für den alten Kasten, so, wie er gerade da steht? Ich habe lediglich die Punkte präzisiert, über die wir heute reden sollten – Sie tun so, als würden Sie zum ersten Mal über all das nachdenken!?! Das ist doch unprofessionell, wenn nicht sogar unseriös!“

„Entkernen ist das eine, aber mir in der ohnehin schon langen Liste eben mal noch so die komplette Dachsanierung unterjubeln zu wollen, *das* ist wohl eine *Frechheit*! Ich habe erst letztes Jahr einen Kollegen von Ihnen rausgeworfen, der sich bei einem anderen Projekt ähnlich mies verhalten hat!“, faucht Balder, woraufhin Ihrig mit den Worten „Da hat der wohl Glück gehabt!“ seine Tasche unter den Arm klemmt und das Büro verlässt. Als er durchs Foyer des Gebäudes zum Parkplatz stürmt, schaut er auf seine Uhr: Es hatte gerade einmal zehn Minuten gedauert, um dieses Projekt zu versenken!

Ich- und Du-Botschaften

Manchmal sind es nur Kleinigkeiten, durch die eine Situation eskaliert. Es genügt dann ein Funke, um das Pulverfass zum Explodieren zu bringen. Ein solcher Funke kann das Verwenden von „Du-Botschaften“ sein. In einem ruhigen Kontext mag das nicht so wichtig erscheinen; ist die Atmosphäre jedoch sowieso schon gereizt, kann dieses sprachliche Detail dazu führen, dass es „knallt“. Das Gegenteil der „Du-Botschaften“ sind die sogenannten „Ich-Botschaften“. Letztere wirken deutlich deeskalierender, selbst wenn beide den gleichen Inhalt thematisieren.

Was war zwischen Balder und Ihrig passiert? Sie hatten ja bis dato vertrauensvoll und konstruktiv zusammengearbeitet, es gab eine Beziehungsbasis, von negativen Vorfällen ist nichts bekannt. Offenbar bis zu dem Moment, in dem Balder Ihrigs E-Mail geöffnet und den Anhang gelesen hatte. Nun war ein Problem geboren. Wie wir wissen, kannte Herr Balder durchaus schon seit längerem die Baubeschreibung der Breitsam Stiftung. Dennoch hat ihn, wie er selbst sagt, alleine schon der Umfang der Liste gestört; insbesondere die Position „Sanierung des Daches“ löste ganz besonders viel Ärger aus, da dieses Thema vorher noch nie zur Sprache gekommen war. Aus seinem wütenden Vorwurf, Ihrig sei „wie alle Kollegen in der Branche“, können wir schließen, dass es auf seiner Seite schon Vorerfahrungen mit dieser Konstellation gibt: Im Laufe der Verhandlungen werden immer wieder neue Forderungen des potenziellen Mieters an den Investor und Vermieter herangetragen.

Die Kombination der Faktoren „negative Vorerfahrung“ und „langer Forderungskatalog mit neuen Positionen“ erklärt, neutral betrachtet, Balders Zorn. Die Kombination dieser Faktoren stellt gewissermaßen das Pulverfass bereit, Balder war verärgert und erwartete voller Zorn den Gesprächspartner. Was ließ das Fass explodieren? Immerhin war Balder zum Termin mit Ihrig bereit: Trotz seines Zorns war er also noch immer der Meinung, dass sich das Thema klären ließe und eine Zusammenarbeit möglich wäre. Woraus bestand nun der Funke? Der Funkenflug war aus verschiedenen Du-Botschaften zusammengesetzt. Hier haben sich beide Männer nichts geschenkt. Keiner verwendete eine Ich-Botschaft, beide griffen zu Du-Botschaften. Das verursachte den Knall.

Was bedeutet das konkret? Als „Du-Botschaften“ bezeichnet man Formulierungen, die auf den Gesprächspartner zielen und dabei eine Wertung abgeben. Diese Wertung ist meistens negativ (Gordon 2016). Zu jeder solchen Botschaft könnten wir, theatralisch überzeichnet, in der Körpersprache einen ausgestreckten, auf den anderen gerichteten Zeigefinger hinzudenken.

Was Herr Ihrig von Herrn Balder zu hören bekam, war: „Ihre Mail war maßlos!“, „Sie sind ähnlich unverschämt wie ...!“, „Sie glauben wohl, ich wäre blöd!“, „Was Sie tun, ist eine Frechheit!“

Leider stieg Herr Ihrig auf diesen Stil ein und tat seinerseits nichts, um zu deeskalieren. Stattdessen schoss auch er eine Salve von Du-Botschaften auf den anderen ab: „Sie wollen mich wohl auf den Arm nehmen?“, „Sie haben da einen alten Kasten stehen!“, „Ihr Verhalten ist unprofessionell und unseriös!“

Können Sie die ausgestreckten Zeigefinger sehen? Auch wenn die Fäuste vielleicht geballt waren – symbolisch gesehen waren beide Männer jeweils in die anklagende

Position gegangen, indem sie diese Art von Formulierungen verwendeten. Jeder griff den anderen an, und jeder Angegriffene versuchte, sich durch einen Gegenangriff zu „verteidigen“: Der klassische Weg hinein in die Eskalation.

Durch den Einsatz von „Ich-Botschaften“ wäre es möglich gewesen, das Gespräch zu wenden. Dieser Begriff bezeichnet Formulierungen, die dem anderen mitteilen, wie es dem Sprecher geht oder wie es ihm in einer bestimmten Situation erging. Anstatt mit „Du“ oder „Sie“ beginnen sie meistens mit „Ich“. Die symbolische Geste wäre hier anstelle des ausgestreckten Zeigefingers die flache Hand, die man sich selbst auf die Brust legt, wenn man etwas über sich mitteilen möchte.

Machen wir in unserem Beispiel oben den Übergang von Sachlichkeit zur Emotionalität an dem Punkt fest, an dem Balder sich hinter seinem Computer über Ihrigs E-Mail, welche dieser in sachlicher Absicht verschickt hatte, erregte. Lassen Sie uns ab diesem Moment überlegen, welche alternativen Formulierungen in Form von Ich-Botschaften beiden Männern im Lauf der Diskussion zur Verfügung gestanden wären.

Balder hätte die Möglichkeit gehabt, Ihrig beim Gesprächsbeginn seine Verwundung, durchaus auch seinen Ärger über die Mail in einer solchen Formulierung mitzuteilen: „Herr Ihrig, ich möchte gerne einen wichtigen Punkt gleich zu Beginn ansprechen. Ihre E-Mail von letzter Woche hat mich fast erschlagen; ich war sogar verärgert, nachdem ich sie gelesen hatte. Ich glaube, die große Menge der Forderungen, alle von Ihnen an uns gerichtet, war ein Aspekt – dass noch die teure Position der Dachsanierung auftauchte, ohne dass wir je zuvor über dieses Thema gesprochen hätten, ein anderer Aspekt, der mich verärgert hat. Ich bin da wohl ein gebranntes Kind, weil ich in der Vergangenheit häufig mit Partnern zu tun hatte, die in ihren Forderungen an den Bauträger gar kein Maß mehr kannten – das ist mir da sauer aufgestoßen, und ich hoffe, wir können das heute klären.“

Zur Veranschaulichung haben wir das sehr ausführlich formuliert. Man kann sich jedenfalls vorstellen, dass Ihrig auf diese Mitteilung mit Verständnis reagiert und Bereitschaft gezeigt hätte, die verschiedenen Punkte konstruktiv zu klären. Womöglich hätte Ihrig seinerseits auch schon in der E-Mail vorausschicken können, dass die lange Liste im Anhang der Mail keine Provokation sein sollte, sondern einfach dem anderen, partnerschaftlich, helfen sollte, sich auf die Gesprächsthemen vorzubereiten.

Balder hat ja, wie wir wissen, das Gespräch nicht in dieser Weise begonnen. Hätte Ihrig dennoch eine Möglichkeit gehabt, nicht weiter zu eskalieren oder sogar zu deeskalieren? Schauen wir uns die Situation direkt nach Balders erstem Ausbruch an: Er hatte Ihrig beschuldigt, maßlos zu sein und „anderen aus der Branche“ zu gleichen, indem er versuche, dem Investor sämtliche Kosten „unterzujubeln“. Dies hatte Balder am Ende sogar „unverschämte“ genannt. Durchaus verständlich, dass Ihrig hier nicht ruhig geblieben ist, sondern mit einer Gegenattacke geantwortet hat.

Legen wir uns dennoch einige Ich-Botschaften für Ihrig zurecht, die dieser anstelle seines Gegenangriffs hätte verwenden können. Ihrig hätte auf die sehr persönlichen Worte des Investors etwa antworten können: „Herr Balder, was Sie da sagen, finde ich total wichtig. Ich bin froh, dass Sie Ihre Schwierigkeiten mit meiner Mail so offen aussprechen – offenbar habe ich Sie versehentlich extrem verärgert. Mir lag eigentlich nur daran, dass Sie die Gelegenheit vorab bekommen, sich auf unser Gespräch heute gut vorzubereiten. So, wie es aussieht, ist mir das aber vollkommen missglückt – das tut mir sehr leid.“ Wie hätte Balder *darauf* wohl reagiert?

Bestimmt haben Sie inzwischen den Unterschied zwischen den oft aggressiven Du-Botschaften und den offenen, über sich selbst sprechenden Ich-Botschaften erkannt. Zum Üben können Sie den weiteren Dialog zwischen Balder und Ihrig oben erneut lesen und sich überlegen, wie man auch an späterer Stelle in eine defensivere Form des Gesprächs hätte wechseln können. Es wird, je länger die Vorwürfe und Attacken andauern, naturgemäß schwieriger, ist aber grundsätzlich zu jeder Zeit möglich.

Eine Formulierung wie die folgende kann, auch und gerade bei heftiger Auseinandersetzung, praktisch immer als „Reißleine“ dienen: „Herr X, ich merke, dass wir gerade beide sehr aufgebracht sind. Es liegt nicht in meiner Absicht, Sie zu verärgern – ich schlage vor, wir machen eine kleine Pause, damit wir uns danach wieder auf unsere gemeinsamen Ziele konzentrieren können. Einverstanden?“

An anderer Stelle (Fritzsche 2016a) hat einer der Autoren bereits darauf hingewiesen, dass ein Satz wie „*Ich* bin der Meinung, *du* bist ein Vollidiot“ keine Ich-Botschaft darstellt. Auch wenn die Formulierung mit dem Wort „Ich“ beginnt, können Sie doch unschwer den ausgestreckten Zeigefinger erkennen, der symbolisch gesehen die Aussage begleitet. Damit sind diese acht Worte als verdeckte Du-Botschaft entlarvt.

Killerphrasen

Eine weitere Kategorie aggressiver Formulierungen sind die sogenannten „Killerphrasen“ (Charles Clarke 1958). Indem wir einige davon aufzählen, erkennen Sie rasch deren Wirkung: „Das bringt doch nichts“, „das hat noch nie funktioniert“, „das sprengt den Rahmen“, „das geht so nicht“, „das ist mal wieder typisch“ ... Was stellen Sie fest? Was genau soll „gekillt“ werden? Richtig: Der Gesprächsverlauf bzw. die Denkrichtung der anderen Person wird durch diese Art der Formulierung herabgewürdigt. Mit einer Sache, die „nichts bringt“ und die „so einfach nicht geht“, muss man sich nicht weiter beschäftigen. Killerphrasen „würgen ab“ bzw. greifen ebenfalls an.

„Glauben Sie wirklich, dass...?“, fragt Balder, „Was meinen Sie denn überhaupt?“, fragt Ihrig zurück. „Das ist wohl eine Frechheit“ und „Das ist doch unseriös“ wird nur wenige Sätze später das Killerphrasen-Pingpongspiel fortgesetzt. Sie merken es bestimmt beim Lesen: Solche Sätze sind niemals produktiv, sie ergänzen die

Du-Botschaften in zusätzlich destruktiver Weise. Der Dialog eskaliert in eine Sphäre, in der nicht mehr zugehört, sondern nur noch verteidigt und angegriffen wird.

Häufig hilft gegen solche Phrasen das Stilmittel der „Meta-Kommunikation“: Ich kommuniziere über die gemeinsame Kommunikation, ich spreche darüber, wie wir gerade miteinander sprechen. „Ich möchte Sie bitten, möglichst konkret zu sagen, was Sie meinen“ ist beispielsweise eine passende Entgegnung. Sie dient dazu, aus den vagen und allgemeinen Phrasen konkrete Inhalte zu entwickeln, mit denen man sich dann sachlich auseinandersetzen kann. „Ich würde mich freuen, wenn wir uns sachlich und ohne Vorwürfe gemeinsam über alle Positionen der Liste unterhalten könnten“ stellt ebenfalls den Versuch dar, sich zunächst über die Art, wie man sich austauscht, zu verständigen.

Gibt es „schwierige Typen“ überhaupt?

Bekanntlich befinden wir uns mit unseren Ausführungen zur Wirkung verschiedener Formulierungen im Kapitel „Schwierige Typen“. Wenn wir an die beiden Streithähne Ihrig und Balder denken, sehen wir den Zusammenhang: Jeder der beiden wird nach dem so heftig eskalierten Gespräch über den anderen sinngemäß denken, was für ein schwieriger Gesprächspartner, was für ein unangenehmer oder übler Typ dieser andere offenbar ist. Jeder wird sich selbst für harmlos und den anderen für problematisch einschätzen, und bei der Analyse der Situation wird er „Beweise“ für seine Einschätzung finden.

Balder war über die E-Mail verärgert. Er ärgerte sich über die lange Liste von Forderungen und über das aus heiterem Himmel aufgetauchte Thema „Dachsanieierung“ ganz besonders. Dieser Ärger ist nachvollziehbar, gerade wenn man weiß, dass er schon schlechte Erfahrungen mit unzähligen Forderungen von potenziellen Mietern machen musste.

Ihrig wurde umgekehrt von Balders Ausbruch kalt erwischt – er hatte aus seiner Sicht eine sachliche, sogar konstruktiv gemeinte Mail geschrieben und musste sich dafür nun „Unverschämtheit“ vorwerfen lassen. Auch sein Schock, sein Ärger über Balders Vorwürfe sind daher aus seiner Perspektive nachvollziehbar.

Also sind diese beiden Männer gar nicht „objektiv schwierig“. Sie sind es nur für den jeweils anderen geworden. Das Problem lag an der Art, wie sich beide begegnet sind, es lag primär an der Art, wie jeder auf das, was er beim anderen wahrgenommen hat, reagiert hat. Jede Reaktion hat eine neuerliche Gegenreaktion erzeugt – und das Gespräch ist in Lichtgeschwindigkeit eskaliert.

Die gute Nachricht lautet deshalb: Es gibt gar nicht so viele schwierige Typen, wenn man Techniken und Haltungen kennt, wie man mit anderen Menschen umgeht!

Fazit

1. Gerade in angespannter Atmosphäre ist es wichtig, auf den Gebrauch der eigenen Worte zu achten. Relativ harmlose Formulierungen können dann eskalierende Wirkung bekommen.
2. Als Du-Botschaften bezeichnet man Formulierungen, bei denen der Sprecher dem Angesprochenen mit einem Angriff, einer Unterstellung, einem Vorwurf begegnet. Symbolisch kann dazu der auf die andere Person gerichtete Zeigefinger gedacht werden.
3. Als Ich-Botschaften bezeichnet man das Gegenteil davon: Der Sprecher ist bemüht, dem Gesprächspartner zu vermitteln, was seine Absicht in einer Situation war oder wie seine Gefühle in einer Situation sind – er spricht also von sich selbst. Sinnbildlich kann man sich für diese Form der Anrede vorstellen, der Sprecher habe die flache Hand auf den eigenen Brustkorb gelegt.
4. Speziell in einer hitzigen Debatte haben die Du-Botschaften eskalierende Wirkung, die Ich-Botschaften dagegen wirken deeskalierend.
5. Killerphrasen gehören ebenfalls zu den Formulierungen, durch die ein Gespräch destruktiv verläuft: Sätze wie „Das haben wir ja noch nie gemacht“ entwerten die Idee und oft auch die Person, welche die Idee vorgebracht hat.
6. Häufig kann man gegen Killerphrasen durch Metakommunikation angehen: Man spricht an, dass man sich gerne möglichst sachlich und konkret unterhalten möchte.
7. Die wesentliche Schlussfolgerung dieser Überlegungen für unser Kapitel „Schwierige Typen“ lautet: Oft sind gar nicht die Personen an sich schwierig, oft sind es bestimmte Formulierungen, mit denen man schwer umgehen kann. Löst ein anderer durch sein Verhalten heftige, negative Gefühle in uns aus, weisen wir ihm das Etikett „schwieriger Typ!“ zu. Wenn wir unsere eigenen Beiträge zur Eskalation kennen und kontrollieren, verschwinden viele scheinbare „Schwierigkeiten“ von ganz alleine!

So haben wir es noch gar nicht betrachtet

„Sie müssen versuchen, trotz Sennerings Rausschmiss einen kompletten Neubau zu erreichen, Herr Droste! Sie sind unser letzter Joker in Preisheim! Ich weiß nicht, ob wir eine Anmietung im Bestandsobjekt in allen internen Gremien durchbekommen würden, deshalb wäre Abriss und Neubau dort die ideale Lösung. Das Wichtigste von allem ist allerdings, dass Sie *überhaupt* zum Abschluss kommen. Wir wollen unbedingt nach Preisheim. Es ist eine Gratwanderung: Ein Kompromiss wäre besser als gar nichts, aber

der Neubau muss Ihr primäres Ziel sein. Sollten Sie die Biene Brüder allerdings nicht einmal zu einem Kompromiss bewegen können, wäre das der „very worst case“. Dann müssten wir uns mit dem B-Grundstück in Oberlössbach abfinden, das wäre eine sehr faule Lösung. Zwar immer noch besser als gar nicht in der Region vertreten zu sein – aber im Fachmarktzentrum direkt in Preisheim wäre um ein Vielfaches attraktiver!“

Herr Droste, Expansionsleiter des Lebensmitteldiscounters L&T GmbH, runzelt die Stirn, als er diese Botschaft seines Vorstands vernimmt. Das hört sich nach einem Himmelfahrtskommando an, denkt er. Zur Sicherheit fasst er den Auftrag noch einmal zusammen: „Sie möchten also auf alle Fälle nach Preisheim, und wenn es irgend geht nicht nach Oberlössbach. Das heißt, wir dürfen, nachdem über die Sennering-Geschichte etwas Gras gewachsen ist, die Brüder Biene auf keinen Fall erneut verprellen. Und doch möchten Sie, dass ich genau mit dem Anliegen, mit dem Sennering gescheitert ist, erneut dort vorspreche?“ Der Vorstand nickt grimmig, Droste fährt fort: „Und ich soll mich nur im äußersten Notfall auf die Kompromisslösung ‚Mieten im Bestand‘ einlassen – habe ich das alles richtig verstanden?“ Der Vorstand nickt erneut, klopf Droste auf die Schultern und sagt leutselig: „Genau so sieht es aus. Übrigens ist ‚Mieten im Bestand‘ in Preisheim bisher noch nicht thematisiert worden – dieser Kompromiss ist also auch nicht garantiert. Ohnehin sollten Sie die Maximallösung anstreben – auch wenn Sennering genau damit auf die Nase geflogen ist. Lassen Sie sich was einfallen!“

Droste presst die Lippen zusammen. Zwei Tage sind seit diesem Gespräch vergangen. Er ist unterwegs nach Preisheim, um sich mit Hans und Martin Biene zu treffen, den beiden verantwortlichen Brüdern für das Fachmarktzentrum in der Mönchtopfstraße. Droste hat von seinem Vorgänger Sennering nur von diesen beiden gehört, Roland Biene, der dritte Bruder, ist wohl noch nie aufgetaucht. Das Fachmarktzentrum gehört den drei Brüdern zu gleichen Teilen, Roland Biene ist der Älteste und hat sich schon vor einigen Jahren aus allen aktiven Tätigkeiten zurückgezogen. Hans und Martin, 57 und 55 Jahre alt, sind die beiden Jüngeren, sie betreiben gemeinsam den großen Lebensmittelmarkt, der im Fachmarktzentrum liegt.

Aufgrund dieses Lebensmittelmarktes sind verschiedene große Unternehmen am Standort Preisheim interessiert – das Planungsrecht ist an diesem Platz absolut ideal. Drostes Vorgänger hatte über mehrere Jahre in Preisheim recherchiert, L&T möchte unbedingt dort einen Markt bauen. Klares Ziel war gewesen, den Brüdern anzubieten, das gesamte Fachmarktzentrum abzureißen und einen Neubau zu errichten. Sennering hatte diesen Vorschlag sehr gut vorbereitet. Er hatte eine wunderschöne Präsentation erstellt und die Idee den beiden aktiven Brüdern in einem umfangreichen Termin detailliert vorgestellt. PowerPoint-Folien, Architektenskizzen des neuen Gebäudes, von außen, von innen – sein Aufwand war enorm.

Das Ergebnis: Er war rausgeflogen, die Brüder waren empört. Laut Sennering waren sie grundsätzlich verärgert über die Idee, „ihren schönen Markt“ abzureißen; zusätzlich waren sie wohl sehr erschrocken über die Investitionskosten. Ein Abriss wäre undenkbar,

sie hingen ja schließlich an ihrem Markt, außerdem wären die Kosten dafür viel zu hoch, und überhaupt ... Auch Sennerings Vorschlag, ob man nicht wenigstens den Lebensmittelmarkt von den Brüdern übernehmen könnte (die hausinterne Kompromisslösung bei L&T), hatte zu Erstaunen bei Hans und Empörung bei Martin Biene geführt: „So alt sind wir doch noch gar nicht!“ An dieser frühen Stelle der Präsentation hatten die Brüder das Ganze abgebrochen. Sennering stand schon zwei Minuten später wieder vor dem Gebäude auf dem Parkplatz, Laptop unter dem Arm, Projekt auf ganzer Linie gescheitert.

Nicht viel später hatte Sennering beschlossen, sich als Projektentwickler selbstständig zu machen. Er hatte ein halbes Jahr nach dem „Biene-Desaster“, wie er es nannte, seine Projekte im Haus L&T an verschiedene Nachfolger übergeben – je nach Region. „Der Markt in Preisheim ist wirklich nicht mehr schön, Herr Droste!“, hatte Sennering kopfschüttelnd beim Übergabegespräch gesagt. „Der ist marode, der ist heruntergekommen, der pfeift aus dem letzten Loch! Diese Brüder sind beide total verbohrt; dass die das nicht sehen, da sitzen einem gleich zwei sture Panzer gegenüber – keine Chance, etwas zu erreichen!“

Droste hatte sich deshalb in den Monaten nach Sennerings Weggang um erfolgversprechendere Projekte gekümmert, doch dann stand er plötzlich vorgestern beim Vorstand und musste sich anhören, wie wichtig Preisheim doch für L&T wäre. Er, Droste, sei jetzt die letzte Chance in Preisheim, nachdem Sennering so viel Porzellan zerdeppert hatte. Droste schüttelt wieder den Kopf, als er an den Auftrag denkt. Letzten Endes soll er dort genau die Maximallösung durchsetzen, mit der Sennering so grandios gescheitert war. Zugleich soll er auf gar keinen Fall mit leeren Händen zurückkommen, L&T möchte unbedingt nach Preisheim. Wäre es nicht klüger, direkt nur um den Kompromiss zu kämpfen, Mieten im Bestand? Bevor man mit der großen Lösung ebenfalls scheitern würde?

Der Kompromiss war besser als nichts, das sieht Droste genauso wie sein Vorstand. Aber leider wären Abriss und Neubau so viel besser als der Kompromiss – Droste war mit Leib und Seele Expansionschef, und es schmerzte ihn zu denken, von Anfang an nur die zweitbeste Lösung anzustreben. Wenn er sich zu weit aus dem Fenster lehnte ... die Brüder endgültig vertrieb ... der Wettbewerb sich dort breitmachte ... er durfte sich nicht verzocken ... – andererseits ... Was genau müsste er anders machen als Sennering, damit er auch zu einem anderen Ergebnis kommen würde? Das war die zentrale Frage, die Droste sich in den letzten Tagen immer wieder gestellt hatte. Was war das Problem gewesen bei der Präsentation seines Vorgängers? „Ich glaube, ich bin zu sehr mit der Tür ins Haus gefallen“, hatte ihm Sennering auf diese Frage recht lapidar geantwortet. „Die waren total geschockt.“

An diesen Satz denkt Droste, als er aus dem Auto steigt und auf das Gebäude zugeht, welches wirklich seine besten Tage schon gesehen hatte – längst. „Was ist das Gegenteil von ‚mit der Tür ins Haus fallen‘?“, denkt er wie so oft in den letzten beiden Tagen. Dann meldet er sich im Markteingang an der Informationstheke für das Gespräch mit den beiden Brüdern an.

Oben im kleinen Besprechungszimmer wird Herr Droste von Hans Biene begrüßt. Dieser lässt seinen Bruder Martin entschuldigen: „Martin hat seinen dritten Bandscheibenvorfall, er wurde vorgestern erst operiert. Ich habe aber von beiden Brüdern das volle Vertrauen, wir können also in Ruhe reden.“

Droste nickt und nimmt Platz. Er hat sein Laptop im Kofferraum gelassen und legt stattdessen einen kleinen Block und seinen Füller vor sich auf den Tisch. „Der dritte schon?“ fragt er. „Sie sind doch alle noch recht jung?“ Hans Biene zuckt mit den Schultern: „Ja, schon. Roland ist über 60, Martin und ich haben ja noch die Fünf vorne stehen – aber die Person, die im Handel arbeitet und mit über 50 noch keine Rückenprobleme hat, die müssen Sie mir erst mal zeigen.“ Droste nickt, er kennt die Thematik. Das Berufsleben im Lebensmittelhandel geht auf die Knochen. Der Small Talk dreht sich infolge dieses Einstiegs ganz von alleine um die Belastungen im Handel. Droste und Hans Biene besprechen, dass man selten nach acht Stunden nach Hause gehen könne, dass man auch als Chef immer wieder mit anpacken müsse und so weiter. Beide Männer sind sich einig; man merkt, dass Droste für seine Sachkenntnis die Anerkennung von Hans Biene findet.

Vorsichtig variiert Droste das Thema, dreht es ein wenig, scheinbar noch immer nur im Rahmen des unverfänglichen Small Talk: „Dabei sind Sie beide ja immerhin zu zweit, Herr Biene! Da ist ja die Belastung halbiert, oder nicht?“ „Das ist die Theorie, Herr Droste – Sie wissen doch, wie es ist, auch für zwei Leute findet sich immer genügend zu tun. Anpacken tun wir auch heute noch alle beide! Außerdem, ganz ehrlich – mit dem Alter wird das auch nicht gerade besser!“ Droste nickt verständnisvoll: „Wem sagen Sie das! Das geht manchmal schneller, als man denkt!“

Er entscheidet sich, einen kleinen Schritt zu wagen; dabei behält er seine Taktik weitgehend bei: „Wie sehen denn Ihre Zukunftspläne aus, Herr Biene? Sie kommen ja jedenfalls noch kerngesund rüber, und Ihr Bruder wird sich bestimmt auch bald wieder gut erholen, nicht wahr? Da können Sie bestimmt noch 15 oder 20 Jahre hier im Markt stehen, oder?“ Hans Biene seufzt: „Ach, Herr Droste, wissen Sie ... ich glaube, wir verdrängen dieses Thema. Roland hat es anders gelöst, er hat sich aus allen Aktivitäten zurückgezogen. Das bedeutet aber mehr Arbeit, mehr Belastung und letzten Endes weniger Spielraum für Martin und für mich. Über die Zukunft denken wir selten nach, wir sind schon genügend damit beschäftigt, die Probleme der Gegenwart zu lösen, Sie sehen es ja! Martin ist frisch operiert, sein Rücken weiter versteift worden, bei mir spielt die Hüfte nicht mehr richtig mit, beide spüren wir unsere Knie ...“

„Das klingt schon schwierig ... aber es scheint Ihnen ja dennoch viel Spaß zu machen?“ Droste hat die Ambivalenz längst bemerkt und spielt vorsichtig mit den beiden Polen. Hans Biene bestätigt: „Oh ja, die Tätigkeit macht mir, und auch Martin, jeden einzelnen Tag enorm viel Freude. Wir leben für unseren Markt, Sie wissen ja, wir haben das hier alles selbst aufgebaut. Wir kennen praktisch jeden Kunden persönlich, genauso wie wir jeden Stein des Gebäudes kennen und jedes Regal – nicht nur in unserem eigenen Markt, sondern im ganzen Zentrum.“ „Das merkt man, Herr Biene, das merkt man. Da muss es Sie ja ganz schön zwicken, dass diverse Flächen leer stehen – wie viel Prozent sind das denn momentan? 15 Prozent? 18 Prozent?“

Droste nennt bewusst kleine Zahlen, und Hans Biene korrigiert ihn prompt: „Es sind zur Zeit 24 Prozent, Herr Droste; der größte Teil davon schon seit fast einem halben Jahr! Und dass uns das zwickt, ist untertrieben – es schmerzt, sowohl emotional wie auch finanziell!“ Droste nickt erneut verständnisvoll und fragt nach: „Haben Sie denn eine Idee, woran das liegt, Herr Biene? Wie ist denn der Trend? Wird das wieder besser?“ Wieder betont Droste mehr die positiven Möglichkeiten, er führt das Gespräch jetzt hoch konzentriert und mit einer sehr klaren Taktik – auch wenn es sich für den anderen wie Small Talk oder schlichter Informationsaustausch anhören mag.

Biene betrachtet die Tischplatte vor sich und zuckt mit den Schultern. „Der Trend ist negativ. Tatsächlich ist das aktuell der größte Leerstand, seit unser Vater das Zentrum vor 37 Jahren eröffnet hat. Da wir in unserem Alter nicht mehr als unbedingt nötig investieren möchten, ist das Gebäude selbst auch nicht mehr im allerbesten Zustand – das muss ich Ihnen bestimmt nicht erklären, Sie sind ja selbst vom Fach.“

Droste schaut ebenfalls auf die Tischplatte und wägt ab. Die Saat ist seiner Meinung nach gesät, er muss jetzt einen Test riskieren. Deshalb blickt er auf und stellt in fragendem Tonfall fest: „Trotzdem hat Ihnen die Präsentation von Herrn Sennering damals überhaupt nicht gefallen, stimmt’s?“ Biene schaut ihm direkt in die Augen. „Diese Präsentation im Sommer ... das war ein Schock für Martin und für mich ... diese Bilder ... Zukunftsvision hat Ihr Kollege das genannt ... unser Zentrum war verschwunden, es waren andere, fremde Gebäude zu sehen, „L&T“ statt „Biene Markt“ stand über den Türen und am Pylon – das war wie ein Überfall, wie ein Akt der Piraterie für uns!“

Droste hat die beiden Fotos der Segelboote an der Wand längst gesehen, „Bienen 1“ und „Bienen 2“, darum kann er die Metapher seines Gesprächspartners einordnen. Er hält dessen Blick stand und fragt mit fester Stimme: „Und welches Bild würden *Sie* malen, und Ihr Bruder, für dieses Gelände? Sagen wir mal, in fünf oder zehn Jahren? Wie sollte es hier aussehen, wenn es nach *Ihren* Plänen geht?“ Die Empörung im Gesicht von Hans Biene verwandelt sich bei Drostes Frage in eine Mischung aus Nachdenklichkeit, Hilflosigkeit und Traurigkeit. Mit leiser Stimme kommt seine Antwort: „Wie ich schon sagte ... wir planen nicht so weit nach vorn; wir haben aufgrund unseres Alters entschieden, keine extremen Investitionen mehr zu tätigen. Nun halten wir das Ganze am Laufen, so gut es eben geht.“

Droste sagt lange nichts, schaut den anderen nur an, lässt die Worte wirken, die dieser zuletzt gesprochen hat. Dann nickt er langsam. „Schwierige Situation, Herr Biene. Da sitzen Sie ganz schön in der Zwickmühle, glaube ich. Wenn ich Sie richtig verstehe, können Sie sich bisher kein Szenario vorstellen, in dem Sie noch einmal richtig Geld in die Hand nehmen würden? Gleichzeitig merken Sie natürlich, dass Mieter wegbleiben und auch keine neuen Schlange stehen, die in dieses Gebäude kommen möchten – und Sie kennen den Grund dafür. Auch wenn Sie noch jung sind, stecken Ihnen doch die 35 Jahre Handelstätigkeit ganz schön in den Knochen. Die Flagge, die Sie über Ihrem Schiff gehisst haben, zeigt offenbar den Slogan ‚Immer weiter so!‘, stimmt’s? Ich verstehe das sehr gut, Ihr Herz hängt ja an diesem Markt und Ihrer Tätigkeit. Zugleich glaube ich, dass Sie, gerade als Profi, ahnen, dass aus den fleißigen Biene-Brüdern in manchen Punkten die Vogel-Strauß-Brüder geworden sind ...?“ Droste hält die Luft an:

Er hat begonnen, sich zu positionieren, die Antwort des anderen wird zeigen, ob sich sein Mut zum Risiko auszahlt.

Bienes Schultern sinken nach unten, er schaut Droste an: „Wir können doch nichts anderes tun?!“ „Das ist die Frage des Jahres, vielleicht sogar des Jahrzehnts, lieber Herr Biene: Stellt abwarten, weitermachen, weiter schuften, die einzige Option für Sie und für Ihren Bruder dar? Sollen wir, als Kaufleute, zusammen ganz nüchtern sämtliche Möglichkeiten betrachten, was meinen Sie? Verschiedene Szenarien durchzuspielen bedeutet ja nicht, dass Sie eines davon umsetzen müssen. Sie sind und bleiben ja weiter der Käpt'n des Zentrums!“

„Stimmt schon – verlieren kann ich nichts; und Vogel Strauß ... das trifft mich schon, aber Sie haben damit leider Recht. Dann zieh ich den Kopf mal aus dem Sand und schau mir an, was für Möglichkeiten es gibt; schätze ich Sie richtig ein, dass Sie sich schon eine überlegt haben? Möchten Sie mir jetzt wieder diese Bilder zeigen, die Herr Sennering damals an die Wand projiziert hat?“ Biene lehnt sich zurück und presst die Lippen zusammen.

Droste zeigt auf sein Notizbuch und lacht. „Nein, nein, ich habe ja schon gehört, dass diese Bilder Sie, jedenfalls damals, sehr erschreckt haben. Ganz sicher werde ich nicht wieder damit anfangen, keine Sorge! Und, ja, ich habe nachgedacht, und ich glaube, es gibt zwei ganz verschiedene Ansätze, die Ihnen helfen könnten. Ehrlich gesagt, glaube ich sogar, dass Ihnen der mutigere Ansatz mehr helfen und mehr gefallen könnte als der andere. Das hängt ein wenig davon ab, ob der Käpt'n oder der Vogel Strauß darüber entscheidet ...“ Biene runzelt die Stirn, aber lächelt dabei: „Jetzt lassen Sie den Vogel Strauß mal weg, bitte schön!“ Droste lacht und rutscht mit seinem Stuhl näher an den Gesprächspartner heran: „Erlauben Sie, Käpt'n?“

„Manchmal steuert ein Schiff auf eine Sandbank zu, obwohl man diese von der Kommandobrücke aus längst kommen sieht – man glaubt auf der Brücke, dass rechts und links Felsen sind, die das Schiff komplett versenken würden; dann schon lieber auf der Sandbank festsitzen. Das ist völlig nachvollziehbar – nur sollte man die Felsen gut überprüft haben. Es wäre schade, wenn man später von der Sandbank aus sehen würde, dass man doch gut hätte durchfahren können.“ Droste öffnet sein Notizbuch, während er spricht.

„Lassen Sie uns im ersten Schritt das Szenario betrachten, welches Sie im Moment noch für das beste halten, Herr Biene. Sie betreiben gemeinsam mit Ihrem Bruder den Markt; Sie reparieren, was kaputt geht, und investieren nicht, weil Sie keine Schulden machen möchten. Sie bezahlen sich eine kleine Miete und leben von dieser sowie den Mieten der übrigen Flächen, sofern sie nicht schon seit längerer Zeit leer stehen. Dazu kommt dann noch das Geschäftsführergehalt, für welches Sie beide im Markt arbeiten. Vermutlich arbeiten Sie härter, als es die Höhe des Gehalts rechtfertigt, oder? Sie müssen das nicht beantworten, aber ich würde wetten, dass ein fremder Geschäftsführer für diese Summe nicht antreten würde?“ Biene ist still, aber sein Gesicht signalisiert Zustimmung; Droste fährt fort.

„Dieses Szenario funktioniert in der Gegenwart gerade noch so. Was sich in fünf bis zehn Jahren verändert, sowohl an Ihrem Gebäude wie auch an Ihren Knochen und Gelenken, muss ich nicht näher ausführen, Herr Biene – an beidem nagt der Zahn der Zeit, so ist das Leben.“ „So ist das Leben“, sagt Biene resigniert. „Dürfen wir also, bei allem Respekt,

behaupten, was heute noch mehr schlecht als recht funktioniert, wird umso wackliger, je länger Sie es so weiter führen wie im Moment?“, fragt Droste höflich. Biene nickt und ergänzt selbst: „Wenn wir realistisch sind, ist es sogar so, dass die Leerstände schlimmer werden dürften ... die Einnahmen also sinken ... die Kosten dagegen bleiben oder steigen. Dazu kommt noch, dass wir in dem Moment, in dem wir gar nicht mehr können und uns vielleicht doch zum Verkauf entschließen würden, in fünf oder auch in fünfzehn Jahren, entsprechend wenig erzielen würden, weil wir einen deutlichen Sanierungsstau hätten.“ „Hier spricht der realistische Kaufmann!“, bestätigt Herr Droste dieses offene Bekenntnis des anderen.

„Herr Biene, dies war Szenario 1, weiter wie bisher. Szenario 2 würde einige Punkte verändern, aber nicht alle wesentlichen – deshalb kommt es, nachvollziehbar, in Ihrer Planung nicht vor. Der Vollständigkeit halber schauen wir es kurz an, einverstanden?“ Biene nickt, Droste fährt fort. „Szenario 2 beinhaltet: Sie bauen um, Sie investieren eine sehr große Summe für den Umbau, betreiben Ihren Markt danach selbst weiter. Dies wäre aus meiner Sicht zwar eine Wende, aber nicht geeignet, Sie von den gefährlichsten Felsen wegzulenken, die noch immer auf Ihrem Kurs liegen: Die Gesundheit, die grundsätzliche Gebäudesubstanz, das blieben relevante und riskante Positionen. Szenario 2 ist eine ungesunde Mischung aus einigen Nachteilen und nur wenigen Vorteilen. Deshalb, Herr Biene, ist Ihre Entscheidung, diesen Weg nicht zu gehen, absolut nachvollziehbar: Sie investieren viel, doch Sie gewinnen nur wenig!“ „Eben!“, sagt der Geschäftsmann und verschränkt abwartend die Arme.

„Herr Biene, ich fasse zusammen: Szenario 1 ist: Weitermachen, geradeaus auf die Sandbank; Szenario 2 dagegen heißt: Umbau im Bestand und den Markt weiter betreiben. Die Vorteile und vor allem die Nachteile von beidem haben wir gesehen. Meine Vorstände haben mich gebeten, mit Ihnen ein anderes Szenario zu besprechen. Nennen wir es Nummer 4. Ich bin gespannt, wie Sie die Vorteile, die darin für Sie liegen, bewerten. Der Vollständigkeit halber sollten wir uns aber davor noch Szenario 3 anschauen.“ Biene zieht beide Augenbrauen weit in die Höhe.

Droste holt tief Luft und steigt ein: „Ich selbst bin unheimlich gespannt, wie gut Ihnen Szenario 4 gefällt. Schauen wir uns zunächst Variante 3 an. Sie beinhaltet eine wesentliche Veränderung zu Szenario 2: Sie bauen um – und vermieten danach Ihre bisher selbst genutzten Flächen an L&T. Dadurch erzielen Sie gleich drei Vorteile gegenüber den ersten beiden Varianten: Sie brauchen nicht mehr selbst zu arbeiten und haben damit das Risiko Gesundheit auf null gesetzt; Sie erzielen eine deutlich attraktivere Miete durch uns, verglichen mit dem, was Sie sich selbst bezahlen; und die Mieteinnahmen aus den übrigen Flächen würden ebenso steigen, da man die Mieten der aktuellen Mieter anpassen könnte und weil man davon ausgehen kann, dass die Leerstände sich reduzieren – schließlich ist L&T ein anerkannter Frequenzbringer. Was sagen Sie?“

Hans Biene ist lange still, dann sagt er: „Ich verstehe, was Sie meinen. Aber wissen Sie, die letzte große Modernisierung 1993 war der reinste Horror für uns; wir hatten über Monate nur Staub und Lärm, Kundenbeschwerden, Chaos mit den Handwerkern – den Markt gut zu führen ist schon eine anspruchsvolle Aufgabe, aber dazu dann noch über lange Zeit die Bauleitung für ein solch komplexes Projekt zu machen – ich sehe einfach nicht, wie wir nochmal solch eine Situation durchstehen sollten!“ Nach einer Pause

fährt er fort: „Und mit 57 wollte ich nie aufhören; Martin ist sogar erst 55. Andererseits spüren wir durchaus schon heute an allen möglichen Stellen, wie es immer mühsamer wird – rein körperlich, wir haben es ja vorhin besprochen. Trotzdem ... ich glaube nicht, dass die bessere Miete dann die Investitionskosten und unsere aktuellen Gehälter tragen würde, oder? Und ob alle Leerstände sicher auf null kommen, wäre auch nicht so sicher – es klingt attraktiv, aber es ist doch an manchen Stellen wacklig.“

„Das stimmt, Herr Biene. Einige Punkte wären geregelt, andere blieben noch in der Schwebe. Darf ich Sie zunächst einmal fragen, wie lange Sie vorhatten zu arbeiten? Und weshalb?“ Herr Biene erklärt dem Expansionschef: „Nun, wir arbeiten beide gerne, und wie gesagt, wir hatten dazu bisher keine festen Pläne oder Zeiträume. Vielleicht 65, vielleicht 70, das war für jeden von uns noch ganz offen. Meine und Rolands Kinder wollen allesamt die Nachfolge nicht antreten, die führen ihr eigenes Leben, Martin hat keine. Natürlich möchten wir, dass sie später einmal sehr gut versorgt sind. Wie auch immer: Arbeiten wollten wir, solange es Spaß macht, und solange es geht, genauer hatten wir das bisher nicht definiert.“

„Solange es Spaß macht ...“ Herr Droste lässt den Satz in der Luft stehen und hängt noch die andere Hälfte dran: „und solange es geht ...“ Wieder macht er eine längere Pause, damit auch diese Aussage wirken kann. Dann ergänzt er vorsichtig: „Ich will Ihnen ja nicht zu nahe treten, aber wenn Ihr Körper sich mit 55 schon anfühlt wie vielleicht bei anderen Leuten mit 65 ...?“ Droste lässt auch hier den Satz im Raum stehen. Biene seufzt. Es entsteht eine Pause, in die hinein Droste sagt: „Wenn wir mal Ihre Hüfte fragen würden ... oder Ihre Knie ... oder wenn die Bandscheibe von Martin sprechen könnte ...?“ Biene grinst und antwortet spontan: „Dann wären Martin und ich überstimmt.“

Wieder entsteht eine Pause, Herr Droste weiß, dass neue Ideen sich nur nach und nach Raum schaffen. „Das Gegenteil von mit der Tür ins Haus fallen“, das war sein Plan. Und den Kompromiss unbedingt erreichen, war die Vorgabe des Vorstands. Er war auf einem guten Weg, er hatte den Kompromiss jetzt vorgestellt, noch war er nicht akzeptiert. Und er hatte eine vierte Option noch nicht genannt. Die Option, mit der Sennering auf der Straße gelandet war. Die Ideallösung aus Sicht von L&T. Er konzentriert sich und strafft seine Schultern.

„Herr Biene, ich fasse wieder den Stand unserer Überlegungen zusammen. Wir haben Szenario 1 betrachtet und die Nachteile und Risiken von ‚weiter wie bisher‘ benannt. Dadurch konnte sich unser Blick für Szenario 2 öffnen – ‚Umbauen und weiter wie bisher‘. Auch hier haben die Risiken deutlich überwogen, auch wenn wir einen der Nachteile beheben konnten. Aus diesem Grund haben wir uns gerade Szenario 3 angeschaut; wenn ich zusammenfasse, was wir hierzu überlegt haben, müssten wir noch einiges klären, sowohl finanziell wie emotional. Doch wenn sich die Dinge finanziell und emotional klären ließen, wären die Vorteile dieses Szenarios erstmals größer als die Nachteile. Restliche Risiken blieben übrig, wenn auch kleinere. Sehen Sie das so wie ich, oder habe ich irgendwo einen Denkfehler?“

Herr Biene antwortet nach einer Pause. „Ich bin noch ganz bei der Frage, was meine Knie und meine Hüfte zu Szenario 3 sagen, und wie wohl Martin darauf reagieren würde. Ich habe extrem gemischte Gefühle, aber im Prinzip haben Sie Recht: Version 1

und 2 sind keine guten Lösungen. Version 3 wäre dagegen ein riesengroßer Schritt ...“ er zögert, und Droste macht einen Vorschlag: „Herr Biene ... damit Sie frei zwischen allen denkbaren Varianten wählen können, lassen Sie uns doch noch eine vierte gemeinsam anschauen. Anschauen kostet nichts, und danach benötigen Sie vermutlich gemeinsam mit Ihren Brüdern etwas Zeit.“

Auf Bienes einladende Geste hin beschreibt Herr Droste das vierte Szenario.

„Dadurch, dass Sie Szenario 3 in Betracht ziehen, zeigen Sie Ihre Offenheit für alle möglichen Lösungen. Deshalb möchte ich Ihnen noch eine mögliche Lösung schildern, die über dieses Szenario hinausgeht. Wenn Sie diese vierte Lösung hören, werden Sie zunächst bestimmt erneut sehr gemischte Gefühle haben. Bei der vierten Lösung verändern wir nur noch einen zusätzlichen Punkt: Wir verändern den einen Punkt, der bei Szenario 3 dazu geführt hat, dass Sie zwar Vorteile bekamen, aber auch noch Nachteile behielten. Der Nachteil in Szenario 3 war das Gebäude, welches wir mit hohen Kosten entkernen und renovieren würden – danach jedoch würden wir, von der Modernisierung 1993 abgesehen, weiterhin mit der Substanz von 1965 arbeiten.“ Droste schaut Biene an und versichert sich, dass dieser bei ihm ist. Er kann keine Nein-Signale entdecken und fährt fort.

„Wir haben errechnet, welche Instandhaltungskosten bei aller Sparsamkeit in den nächsten zehn Jahren zwingend nötig würden, und sind auf 2 bis 3 Millionen Euro gekommen. Dann haben wir errechnet, was ein gründlicher Umbau des Zentrums kosten würde, und sind bei einer Summe von 7 bis 8 Millionen Euro gelandet. Wir haben schließlich noch errechnet, was der vollständige Abriss und Neubau kosten würde – und kamen auf 11 Millionen Euro. Für 30 Prozent mehr Einsatz bekommen Sie eine komplette Lösung, die keinerlei Nachteile mehr aufweist. Ein nagelneues Gebäude, hochmodern, zukunftsfähig. L&T übernimmt den Lebensmittelmarkt, dadurch bekommen Sie von uns eine attraktive Miete. Natürlich können Sie durch den Neubau auch von den anderen Mietern entsprechend größere Einnahmen erzielen. Darüber hinaus sind die Leerstände dann garantiert Vergangenheit, weil wir durch die Kombination modernes Gebäude plus L&T als Magnet und Frequenzbringer viele Mieter anziehen werden, die heute fortbleiben. Hier in Preisheim wäre das nagelneue Brüder-Biene-Center ein beeindruckendes Gebäude, welches Vergangenheit und Zukunft verbindet und der Stadt zusätzliche Attraktivität verleiht. Ihre Knie und Martins Bandscheibe haben wir bis hierher noch nicht gefragt – aber die haben ja vorhin schon gesprochen.“ Droste lehnt sich zurück. Er hat seinen Einsatz gemacht.

„Sie haben Recht“, sagt Hans Biene leise. „Alles, was Sie da sagen, stimmt. Nur ... wie ich schon sagte ... wir sind Händler, keine Architekten und auch keine Bauherren im eigentlichen Sinn. Die Doppelbelastung damals ... den Markt führen und all die Gespräche mit den Handwerkern, die Kontrollen, der Stress ... das wollten wir nie mehr wieder erleben ...“ Nachdenklich verfällt er in Schweigen.

Droste spürt, dass sein Gesprächspartner sich auf halbem Weg befindet. Wird er umkehren, zurück in den sicheren Hafen des Gewohnten, oder wird es gelingen, Herrn Biene noch um ein oder zwei weitere Stationen auf das Neue hin zu führen, zum wirklich großen Entwurf? Droste wählt seine Worte sorgfältig.

„Herr Biene, Sie haben doch *ebenfalls* Recht. *Bei einem Umbau*, egal ob Szenario 2 oder 3, stünde diese Doppelbelastung erneut auf dem Programm.“ Droste betont seine Worte sorgfältig und schaut den anderen Mann dabei aufmerksam an. Als er sieht, dass dieser seine Worte langsam erfasst, fährt er fort: „Sie sehen sich nicht als Bauleiter. *Auch darin haben Sie Recht!* Ihr Fachmarktzentrum in Preisheim ist Ihr einziges Gebäude, hier sind Sie Eigentümer, hier sind Sie Vermieter, hier sind Sie im Moment noch Betreiber und Händler. Wenn man so will, haben Sie schon jetzt mehr als eine Rolle. Kein Wunder, dass Sie keine weiteren Aufgaben mehr schultern möchten!“

Man sieht Hans Biene an, dass ihm das Verständnis des anderen gut tut. Droste geht den nächsten Schritt in seiner Argumentation: „Die Frage, die sich für mich stellt, ist, ob Ihre bisherige Schlussfolgerung wirklich die einzig mögliche Schlussfolgerung darstellt. Sie hatten bisher ganz nachvollziehbar entschieden, weil Szenario 2 und 3 zu viele Nachteile und Risiken hätten, sich auf Szenario 1, weiter wie bisher, zu konzentrieren. Während wir uns unterhalten haben, tauchte neben diesen auch noch Szenario 4 auf. Nur deshalb, weil Ihnen 2 und 3 nicht gefallen und weil wir anerkennen mussten, dass Szenario 1 auf die Sandbank zusteuert, haben wir unseren Blick für Szenario 4 geöffnet. Im ersten Moment sind Sie da glaube ich ziemlich erschrocken, oder?“ Herr Biene nickt nachdenklich. „Lassen Sie uns doch einen zweiten Moment prüfen, was gegen oder auch für Szenario 4 spricht. Indem wir das in Ruhe tun, können wir sicher sein, dass wir alle möglichen Varianten neutral geprüft haben. Vielleicht stellt sich am Schluss sogar heraus, dass Sie erschrocken sind, weil Sie gemerkt haben, wie gut Szenario 4 Ihre Schwierigkeiten lösen und Sie aus sämtlichen Untiefen herausführen könnte?“

Biene runzelt wieder leicht die Stirn, Droste legt beide Hände mit der Handfläche nach oben vor sich auf den Tisch. „Wir prüfen einfach mal – es ist ja nur ein Gedankenspiel, in Ordnung?“ Als Hans Biene nickt, steigt Droste ein. „Szenario 4, kompletter Abriss und Neubau, hatte den Nachteil, dass es sich zunächst ganz furchtbar anhörte, stimmt’s?“ Biene nickt erneut. „Das ist eine emotionale Reaktion, welche man ernst nehmen sollte, deshalb behalten wir diesen Punkt auf alle Fälle im Blick. Schauen wir uns die rationalen Punkte an: Ich glaube, dass für Sie am Anfang, als wir darüber sprachen, die vermeintlich hohen Investitionskosten sehr abschreckend gewirkt haben, stimmt das?“ Biene nickt, und Droste spielt ihm den Ball zu: „Wie sehen Sie das *jetzt*?“

„Naja“, meint der Kaufmann, „Sie waren ja der Meinung, dass die monatlichen Belastungen durch Mehreinnahmen ausgeglichen werden könnten. Höhere Mieten wegen größerer Attraktivität, mehr Mieter überhaupt durch weniger oder sogar gar keine Leerstände.“ Droste hakt nach: „Ist das denn nur meine Meinung? Wie ist denn *Ihre* Meinung dazu?“ Biene zögert, dann gesteht er ein: „Sie haben da schon Recht, grundsätzlich stimmt das. Ob sich die Belastungen komplett ausgleichen lassen, müsste ich in Ruhe durchrechnen. Wissen Sie, um fair zu sein, muss man ja sagen, dass auch in unserem Sparszenario 1 diverse Aufwendungen anstehen würden. 2 bis 3 Millionen würden das sicherlich sein, und zwar schon in den nächsten fünf Jahren, nicht erst in zehn, wie Sie vorhin netterweise meinten. Diese Aufwendungen wären dann einfach weg, ohne dass ihnen höhere Einnahmen gegenüberstünden.“

„Glückwunsch, Herr Biene, hier spricht wieder der klar kalkulierende Kaufmann! Ehrlichkeit zu sich selbst ist immer die erste Voraussetzung für wirklich tragfähige Lösungen! Wenn ich das höre, können wir also den ersten, wichtigen Einwand, dass Investitionen zu hohe Belastungen nach sich ziehen würden, beiseitelegen?“ „Vorläufig“, stimmt Hans Biene zu. „Kann sein, dass sich das tatsächlich rechnet.“

„Indem wir das tun, können wir Ihre andere zentrale Frage betrachten: Ob Sie sich wirklich schon mit Mitte 50 von Ihrer Rolle als aktiver Händler vor Ort lösen möchten? Wie Sie vorhin sagten, stellt die Vielzahl Ihrer Rollen durchaus eine Belastung dar. Sie hätten in der Variante 4 die Möglichkeit, sich ganz auf die Rolle des Vermieters zu konzentrieren.“ Droste beobachtet, wie Biene nachdenkt. Schließlich antwortet dieser: „Es hat etwas Erschreckendes, aber es hat auch etwas Entlastendes. Und wenn wir das Gebäude wirklich abreißen würden und neu bauen, wären wir ja Vermieter einer sehr attraktiven Immobilie – die würden wir nicht anpreisen müssen wie bisher, man käme vermutlich wirklich von selbst auf uns zu. Aber es bleibt noch immer der Horror des Neubaus, ich sage Ihnen, Herr Droste, was wir seinerzeit bei der Modernisierung erlebt haben, war anstrengender als drei Jahre im Laden schuften!“

„Richtig, Herr Biene, zu bauen kann einen über viele Monate auch den allerletzten Nerv rauben – *gerade wenn man selbst gar nicht vom Fach ist!* Ich glaube, Herr Biene, hier haben wir den letzten großen Felsen, der Sie noch davon abhält, mit einer mutigen Wende aufs offene Meer hinauszusegeln, oder?“ „Ja, kann sein, aber dieser Felsen ist riesig!“

„Lieber Herr Biene, wissen Sie, Sie sind Händler und kein Architekt, kein Investor im klassischen Sinn, auch kein Bauherr. Wie Sie schon sagten, Sie besitzen dieses eine Gebäude, und Sie sind froh, wenn es steht und funktioniert. Sie sind froh, wenn Sie sich um nichts kümmern müssen. Wir dagegen besitzen über 350 solche Gebäude, und weitere 250 haben wir angemietet. Die Häuser die wir besitzen, haben wir zum großen Teil selbst entworfen und gebaut. Dadurch, dass wir diese Erfahrung haben, kennen wir die besten Architekten. Weil wir mit diesen schon viele Dutzend Male zusammengearbeitet haben, sind wir im Thema. Das Planen und Erstellen eines attraktiven Fachmarktzentruns ist unser tägliches Brot. Daraus folgt: Wenn Sie sich für Szenario 4 entscheiden und wenn Sie auch Ihre Brüder von den Vorteilen überzeugen können, die das für Sie alle haben würde, dann können Sie sich im nächsten Schritt auch entscheiden, wie viele und welche Aufgaben Sie bei diesem Projekt an uns delegieren möchten. Wir können Ihnen gerne eine Menge der unangenehmen Aufgaben beim Bauen abnehmen. Selbst wenn Sie alle Dinge selbst in der Hand behalten möchten, können wir Ihnen immer noch die besten Architekten empfehlen, mit denen die Zusammenarbeit ganz besonders gut funktioniert hat, und die zuverlässigsten Baufirmen, mit denen wir unsere stärksten Märkte errichtet haben.“

Herr Biene ist über eine Minute still und schaut vor sich. Droste weiß, dass er diese Pause aushalten muss, egal wie lange sie dauert. Dann hebt Biene seinen Blick und schaut Droste an: „Würden Sie denn auch unsere Mitarbeiter übernehmen?“

Droste erkennt die Bedeutung dieses Satzes sofort. Sein bester Freund Normann ist Geschäftsführer eines Direktvertriebsunternehmens, von ihm weiß er: „Wenn der Kunde

mir Fragen zur Abwicklung nach dem Kauf stellt, wann das Produkt geliefert wird oder Ähnliches – dann hat er es innerlich gekauft! Dann sollte man keine neuen Themen mehr aufbringen, sondern den Sack rasch zumachen!“ Bienes Frage nach den Mitarbeitern ist in diesem Sinn ein klares Kaufsignal. Droste antwortet ruhig und kurz: „Herr Biene, ein oder zwei Führungskräfte würden wir einsetzen, weil wir natürlich unsere Arbeitsweise vermitteln müssen. Ansonsten gilt: Für einen guten Markt brauchen wir gute Mitarbeiter. Es ist ein klarer Vorteil für uns, dass Ihre Leute schon hier sind, dann müssen wir keine suchen!“

„Ich werde mit Martin reden. Wir brauchen sicherlich etwas Zeit.“

Einige Monate später haben die Biene-Brüder sich nach einigen weiteren Gesprächen auch mit Herrn Droste für Version 4 entschieden. Auch die Stadt war zur Überraschung einiger Beteiligter von diesem Vorhaben sehr angetan, es durften noch 350 m² Mehrfläche gebaut werden. Bienes haben sich Architekten genommen, welche von L & T empfohlen wurden, der Bau lief flüssig und ohne größere Komplikationen. Alle drei Brüder sind heute zufriedene Vermieter und noch immer sehr glücklich über ihre Entscheidung.

Sennering war mit seiner brillanten PowerPoint-Version von Szenario 4 bei den Biene-Brüdern, sinnbildlich gesprochen, rausgeflogen. Droste hatte den Auftrag, es erneut zu probieren: Maximalziel anstreben, doch mindestens den Kompromiss sichern lautete die Aufgabe. Er hat den Hauptgewinn gezogen – Zufall? Glück? Was war in Preisheim passiert?

Dachdecken

Droste hatte sich intensiv mit dem Bericht von Herrn Sennering auseinandergesetzt. Kurz gesagt, hatte er sich darauf konzentriert zu erkennen, was bei diesem so gründlich schiefgegangen war. War es das Medium PowerPoint? Zu modern? War es die Information, dass L&T das Fachmarktcenter am liebsten ganz abreißen und neu bauen würde? War es die Mischung von beidem, nämlich, dass der vermutlich an sich schon schockierende Vorschlag auch noch visuell aufbereitet und drei Meter breit, in Farbe auf der Leinwand zu sehen war? Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte, sagt man. Das stimmt. Wenn allerdings ein Bild eine schlimme oder eine schwierige Nachricht transportiert, dann entfaltet das Schlimme und Schwierige der Nachricht durch das Bild ebenfalls eine stärkere Wirkung, als wäre sie nur in Worte gekleidet gewesen.

Ein Prinzip von Paul Watzlawick (Watzlawick et al. 2013) hatte Droste als Leuchtturm bei seiner Vorbereitung gedient. Watzlawick sagt über problematische Situationen: „Manchmal ist die Lösung das Problem.“ Droste dachte auch an einen klugen Kollegen, der diesen Gedanken einmal in ein sehr pragmatisches Bild gekleidet hatte (Retzer 1995): „Kluger Menschen verhalten sich so wie ein Dachdecker: Was heute funktioniert, macht der Dachdecker morgen wieder. Was heute nichts bringt, lässt er morgen sein.“

Was war bei Sennerings Präsentation die Lösung, die zum Problem wurde? Was hat nicht funktioniert, sodass Droste es besser sein lassen sollte? Droste war zur Einschätzung gekommen, dass Sennering die Biene-Brüder überrumpelt und geschockt hatte und dass die PowerPoint-Präsentation, so hilfreich sie in anderen Fällen auch sein mag, hier nicht nützlich war, sondern schädlich, da sie den Schock noch verstärkt hatte.

Aus diesem Grund hatte sich Droste für zwei Veränderungen in seinem Vorgehen entschieden: Das Laptop blieb im Auto, der Block musste genügen. Und das heikelste Szenario „Neubau und Abriss“ musste an den Schluss, auf gar keinen Fall an den Anfang.

Wo ist der Ball?

Herr Droste hat darüber hinaus eine Technik eingesetzt, die zu den stärksten Überzeugungstechniken überhaupt zählt. Die erfolgreichsten Verkäufer eines Unternehmens unterscheiden sich nur in diesem einen Punkt von den „normalen“ Verkäufern. Auch bei Führungskräften findet diese Technik immer mehr Anhänger (Fritzsche 2016b). Sie macht das Leben leichter, denn sie ist hochgradig wirksam.

Diese Technik dreht sich um eine Frage: Wer sollte in einem Überzeugungsgespräch wichtige, entscheidungsrelevante Erkenntnisse formulieren? Im Allgemeinen benennt Person A, die möchte, dass Person B etwas tut, die Gründe dafür. So verhalten sich die meisten Verkäufer und die meisten Führungskräfte: *Sie* erklären B, dem Kunden oder dem Mitarbeiter, *weshalb* er etwas kaufen oder tun soll.

Die besten Verkäufer verhalten sich anders. Sie achten genau darauf, durch eine Mischung aus innerer Haltung und Fragetechnik ihr Gegenüber dazu zu bringen, die relevanten Überlegungen *selbst* auszusprechen. Nicht der Verkäufer, sondern der Kunde hebt die Vorteile des Produkts hervor.

Können Sie sich ausmalen, weshalb dieses Prinzip so wirkungsvoll ist? Gegen einen Verkäufer hat praktisch jeder Kunde Vorbehalte, gegen sich selbst nicht. Wenn Sie es durchhalten, diese Technik einzusetzen und wenn das Produkt etwas taugt, dann werden Sie kaum noch Widerstand bei Ihrem Gesprächspartner erleben, kaum noch ein Zögern – er wird auf sich selbst hören und dem, was er selbst im Gespräch erkannt und laut formuliert hat, Folge leisten.

Betrachten Sie die erste Hälfte unseres Fallbeispiels, den Beginn des Dialogs zwischen Herrn Droste und Hans Biene. Sie können an praktisch jeder beliebigen Stelle einsteigen – Sie werden stets beobachten, dass Herr Droste Herrn Biene nicht über das Dilemma belehrt, in dem dieser sich befindet. Vielmehr zeigt Droste zu 80 % Verständnis und hört zu, zu 20 % stellt er unauffällig erscheinende Fragen. Diese Fragen sind jedoch extrem wirkungsvoll, denn sie bewegen Biene dazu, sich immer deutlicher mit seiner Situation auseinanderzusetzen. Dabei fungiert Droste nie als Überbringer unangenehmer Nachrichten, Biene erkennt vielmehr selbst nach und nach, in welcher schwieriger Situation er und seine Brüder sich befinden. Biene arbeitet scheinbar ganz alleine heraus, dass die Schwierigkeiten durch Nichthandeln künftig noch schlimmer würden.

Um Ihren Blick dafür zu schärfen, gehen wir kurz zum Anfang des Dialogs. Herr Biene berichtet vom Bandscheibenvorfall seines Bruders. Naheliegender wäre gewesen, dieses Thema als Argument für Veränderung aufzugreifen: „Man wird halt nicht jünger – irgendwann muss jeder über das Alter und über entsprechende Veränderungen nachdenken. Erkennen Sie doch die Zeichen, es wird Zeit, sich zurückzuziehen!“ Was hätte das bewirkt? Es wäre taktlos gewesen – und es hätte Widerstand erzeugt. Was hat Droste

stattdessen getan? Sein Kommentar war sachlich, höflich, fast schmeichelnd: „Sie sind doch alle noch jung.“ Eine neutrale bzw. eher beschwichtigende Formulierung – und gerade sie führte dazu, dass Biene im nächsten Schritt *selbst* die verschiedenen körperlichen Beeinträchtigungen schilderte. Diese Gesprächstaktik von Droste finden Sie an vielen verschiedenen Stellen auf den darauffolgenden Seiten.

An manchen Stellen des Dialogs können Sie eine Erweiterung dieser grundsätzlichen Taktik beobachten. In unserer Eingangssequenz setzt Droste dies bereits ein, wenn auch sehr vorsichtig. Nachdem Biene betont, wie belastend die Arbeit im Handel ist, zeigt Droste Verständnis – und versucht dann, diese Belastung im Fall der beiden Brüder zu relativieren: *„Dabei sind Sie beide ja immerhin zu zweit, Herr Biene! Da ist ja die Belastung halbiert, oder nicht?“*

Ist dieser Kommentar sinnvoll? Wieder relativiert Droste die beginnenden körperlichen Einschränkungen der Brüder; dabei möchte er die Brüder doch dazu bringen, einzusehen, dass sie nach und nach zu alt werden für ihre aktuelle Tätigkeit? Oberflächlich gesehen erscheint Drostes Kommentar daher paradox – doch betrachten Sie die Reaktion, die erfolgt! Biene hebt erneut selbst auf das Thema Alter ab und ergänzt ungefragt, dass es wohl kaum noch einmal „besser werden“ würde. Wenn Sie die zentrale Idee im Hinterkopf haben, dass der Mensch dem folgt, was er selbst ausspricht, hat Drostes relativierender Kommentar genau das bewirkt, was er wollte: dass nun Biene betont, dass das Alter nach und nach immer deutlicher zu spüren ist.

Diese Technik nennt man „Advocatus Diaboli“, den „Anwalt des Teufels“ spielen. Sie sollten diese Vorgehensweise nur vorsichtig einsetzen und nicht überziehen – sie ist wirkungsvoll, aber auch riskant. Das Prinzip ist, dass Sie in den Momenten, in denen Ihr Gesprächspartner zu einem Erkenntnissschritt gelangt ist, diesen nicht zum gewonnenen Gedanken beglückwünschen, sondern eher skeptisch nachfragen, ob sich der andere wirklich sicher ist. Wenn Sie das geschickt anstellen, wird Ihr Gesprächspartner insistieren – und somit erneut das Argument aussprechen, von dem Sie möchten, dass er es beachtet.

Die enorme Wirkung dieser Art von Überzeugungsdialog liegt in der Tatsache, dass wir gegenüber den Worten anderer Personen Vorbehalte hegen und sie erst prüfen – in neutralen Gesprächen, aber natürlich erst recht in Dialogen, in denen wir wissen, dass die andere Seite nicht neutral ist, sondern ihre eigenen Ziele verfolgt. Die einzige Person, gegen deren Worte wir keinerlei Vorbehalte hegen, sind wir selbst. Was wir selbst aussprechen, muss stimmen und kann keinen doppelten Boden besitzen – schließlich wollen wir uns ja nicht selbst austricksen.

Das Prinzip dieser Dialogführung besteht also darin, dass Sie dem anderen den „Ball“ so zuspielen, dass dieser die relevanten Gedanken selbst herausfindet und selbst ausspricht. Dies ist eine Übungssache – und wird sich mehrfach am Tag für Sie auszahlen!

Hypnotische Kommunikation

Die Analyse von Sennerings Fehlern und deren Vermeidung, ebenso wie die von Herrn Droste angewandte Technik, den „Ball“ an den wichtigen Stellen immer wieder zu Hans

Biene zu spielen, waren sicherlich entscheidend für Drostes Erfolg bei diesem Gespräch. Wir möchten darüber hinaus auf einige „hypnotische Sprachmuster“ hinweisen, welche Droste verwendet hat, um seine Argumentation zusätzlich zu unterstützen. Diese Sprachmuster wirken nicht direkt inhaltlich, sie wirken vielmehr durch ihre Struktur. Man spricht so, dass es für den anderen plausibel *klingt*; man spricht in einer Weise, dass der Zuhörer innerlich zu allen Argumenten „Ja“ sagt, nicht nur, weil diese inhaltlich stimmen, sondern auch, weil sie in einer angenehmen Art und Weise präsentiert werden.

Herr Droste hat sich solcher Muster bedient, um möglichen Widerstand bei Herrn Biene zu verringern und um am Schluss dessen Zustimmung zu bekommen. Die Strategie des „Pacing and Leading“ haben wir schon in unserem Bericht über Herrn Zorn geschildert. Wenn Sie aufmerksam lesen, werden Sie auch in diesem Fallbeispiel einige Beispiele dafür finden. Wir möchten hier zwei andere Strategien erläutern.

Kausales Modellieren

Um diese Technik anzuwenden, bringen Sie Ihre Sätze in eine Form, „modellieren“ sie so, dass sie einen Zusammenhang von Ursache und Wirkung suggerieren. Dies tun Sie prinzipiell, auch und gerade dann, wenn ein solch kausaler Zusammenhang gar nicht vorliegt. Zu diesem Zweck setzen Sie zwischen die verschiedenen Bestandteile Ihrer Sätze Begriffe, die Kausalität unterstellen – ganz unabhängig davon, ob zwischen den Satzteilen ein kausaler Zusammenhang besteht. Für den Zuhörer klingt das dann in jedem Fall so, als wäre das, was Sie sagen, sehr gut begründet – einfach nur deshalb, weil es sich für ihn so anhört.

Wenn wir zur Demonstration einige solche Sätze hier in diesen Text einbauen, dann werden Sie schnell erkennen, was wir meinen. Dadurch, dass Sie diese Worte lesen, verstehen Sie das Prinzip immer besser. Weil Sie merken, dass wir es gerade jetzt demonstrieren, haben Sie Freude daran, weiterzulesen. Indem Sie die Worte in diesem Abschnitt aufnehmen und verarbeiten, können Sie das Prinzip selbst ganz unmittelbar erleben – denn wir haben schon damit begonnen. Weil solche kausalen Begriffe wirkungsvoll sind, lesen Sie diese Sätze mit Interesse – und während Sie bewusst versuchen, den Inhalt zu erfassen, üben die Kausalbegriffe zur gleichen Zeit Wirkung auf Ihr Unbewusstes aus. Je mehr Sie dieses Phänomen verstehen möchten, desto stärker zieht der Text Sie in seinen Bann.

Haben Sie die Kausalbegriffe im letzten Absatz gezählt? Nicht jeder war inhaltlich begründet – dennoch sind Sie vermutlich nicht gestolpert und haben, so hoffen wir, den Abschnitt flüssig und mit Interesse gelesen.

Herr Droste hat Kausalbegriffe an sensiblen Stellen eingesetzt – dabei hat er ein oder zweimal mehr zu solchen Worten gegriffen, als es inhaltlich notwendig gewesen wäre. Eine besonders sensible Stelle war die, an der er von Szenario 3 zu Szenario 4 übergeleitet hat. Mit Szenario 4 war Sennerings Exit bei den Biene-Brüdern eingeläutet worden, also waren hier die gefährlichsten Tretminen versteckt. Wie hatte Droste die Überleitung formuliert? Lesen Sie diese Stelle in unserem Beispiel mit Ihrem jetzigen Wissen erneut:

„Wir haben Szenario 1 betrachtet und die Nachteile und Risiken von ‚weiter wie bisher‘ benannt. *Dadurch* konnte sich unser Blick für Szenario 2 öffnen (...). Auch hier haben die Risiken deutlich überwogen (...). *Aus diesem Grund* haben wir uns gerade

Szenario 3 angeschaut ...“ Etwas später folgt eine längere Serie kausaler Begriffe, als Droste definitiv zu Szenario 4 voranschreiten möchte: „*Dadurch, dass Sie Szenario 3 in Betracht ziehen, zeigen Sie Ihre Offenheit für alle möglichen Lösungen. Deshalb möchte ich Ihnen noch eine Lösung schildern, die über dieses Szenario hinausgeht. Wenn Sie diese vierte Lösung hören, werden Sie ...*“

Das alles sind kleine, unauffällige Worte, die aber unsere Aussagen in den Ohren des Zuhörers überzeugender klingen lassen. Herr Droste hat sie auf seinem Weg zum Erfolg in Preisheim gezielt eingesetzt.

Implikationen

Implikation bedeutet, dass eine Aussage zum Thema A eine andere Aussage zum Thema „impliziert“. Hypnotische Kommunikation verwendet dieses Prinzip mit dem Zweck, verborgene Impulse in eine bestimmte, gewünschte Richtung zu setzen, ohne dass der Zuhörer diese Impulse bewusst bemerkt. Der Gesprächspartner ist mit der Aussage zum Thema A beschäftigt und nimmt dabei die Aussage zum Thema B nur unbewusst mit auf. Indem diese unbewusst bleibt, wirkt sie nur dort – und sie wirkt gerade deshalb.

Einige Beispiele direkt aus dem Feld der Hypnose:

„Wie möchten Sie denn Ihre Trance erleben – mit offenen oder geschlossenen Augen?“ Thema A dreht sich um das Öffnen oder Schließen der Augen – implizit wird aber unterstellt, dass eine Trance stattfinden wird, ob mit offenen oder geschlossenen Augen.

„Beobachten Sie, welche Botschaft aus Ihrem Inneren in den nächsten ein bis zwei Minuten auftaucht!“ Thema A ist, welche Botschaft es wohl sein wird – implizit wird suggeriert, dass in den nächsten ein bis zwei Minuten in jedem Fall eine Botschaft auftauchen wird.

Auch im Verhandlungsalltag ist es klug, sich mit Implikationen zu beschäftigen: „Können Sie mir hier noch entgegenkommen?“ versus „Um wie viel können Sie mir hier noch entgegenkommen?“ ist ein kleiner und zugleich wirkungsvoller Unterschied. In der ersten Version ist ein Entgegenkommen noch nicht sicher. In der zweiten Version wird ein Entgegenkommen bereits unterstellt (Thema B), die Frage zielt offiziell nur noch auf dessen Höhe (Thema A).

Sie erkennen: Durch das Verwenden von Implikationen muss man über bestimmte Dinge nicht diskutieren, diese werden nach der Logik des Sprechers in jedem Fall eintreten. Trance wird stattfinden; eine Botschaft wird auftauchen; ein Rabatt wird gewährt und so weiter.

Wo hat Herr Droste solche Muster verwendet? Wenn Sie den Text nochmals lesen, finden Sie viele versteckte Botschaften. Wir haben einige Stellen hier noch einmal aufgeführt:

„Ich bin gespannt, *wie Sie die Vorteile*, die darin für Sie liegen, *bewerten*.“

„Ich selbst bin unheimlich gespannt, *wie gut* Ihnen Szenario 4 gefällt.“

Die Suggestionen hier: „1. In diesem Szenario liegen auf jeden Fall Vorteile für Sie; 2. Das Szenario wird Ihnen gefallen.“ Direkt formuliert, wären das zwei riskante Aussagen: Würde man sie ohne Implikationen aussprechen, dann würde sich der Zuhörer unter Umständen dagegen abgrenzen.

„Darf ich Sie fragen, wie lange Sie *vorhatten* zu arbeiten?“ erscheint ebenfalls als eine harmlose Frage – jedoch bereitet die Formulierung, dass die Brüder etwas „vorhatten“, implizit eine Veränderung des Vorhabens vor. Schließlich kann man, was man einmal „vor hatte“, verändern.

Sind Sie schon gespannt, *wie viele* solche Stellen Sie im Text finden werden, wenn Sie ihn *noch einmal durchschauen*? Zwei weitere Implikationen ...

Fazit

1. In schwierigen oder verfahrenen Situationen ist es extrem hilfreich, nicht nur den anderen, sondern sich selbst zu analysieren: Was habe ich getan, um in dieser Sackgasse zu landen? Was sollte ich also rasch verändern? „Was nicht funktioniert hat, sollte ich besser bleiben lassen!“ ist eine goldene Regel, die viel zu selten beachtet wird.
2. „Wer spricht in einem Gespräch die entscheidenden Überlegungen laut aus?“ ist eine wesentliche Frage in jeder Überzeugungssituation. Versuche ich, eine andere Person mit Argumenten zu überzeugen, wecke ich häufig Widerstand; gelingt es mir, durch Fragetechnik den anderen die relevanten Überlegungen selbst aussprechen zu lassen, umgehe ich diesen Widerstand – schließlich gibt es keinen Grund, sich selbst zu misstrauen.
3. Eine Steigerung dieser Strategie ist die Technik des „Advocatus Diaboli“. Sie ist nur vorsichtig einzusetzen und kann bei Erfolg die Einstellung der anderen Person weiter festigen: Wenn ich seine Erkenntnis zum Schein noch herausfordere und wenn ich ihn dazu bringe, mir deshalb noch stärker entgegenzutreten, maximiere ich die Wirkung der Technik. Schließlich bringe ich mein Gegenüber auf diese Weise dazu, die Meinung zu vertreten, von der ich möchte, dass er sie vertritt.
4. Durch „hypnotische Kommunikation“ oder sogenannte „Sprachmuster des NLP“ lassen sich die eigenen Argumente über die rein inhaltliche Stimmigkeit hinaus noch weiter verstärken. Pacing und Leading war im Fall Zorn bereits als wirkungsvolles Muster beschrieben.
5. „Kausales Modellieren“ lässt die Worte unabhängig vom Inhalt vernünftiger klingen, indem man Kausalbegriffe wie „deshalb, weil, aus diesem Grund, wenn – dann“ zwischen die Satzbestandteile einfügt – egal ob sie inhaltlich dort hingehören. Was immer man sagt, wird sich jedenfalls plausibler anhören.
6. „Implikationen“ nennt man solche Suggestionen, die zwischen den Zeilen gegeben werden: Der Zuhörer beschäftigt sich bewusst mit dem ersichtlichen Teil des Satzes, während im Text noch eine zweite Botschaft versteckt ist, von der man möchte, dass er unbewusst darauf reagiert. „Gehen wir zu mir oder zu dir?“ ist der Klassiker, „Möchten Sie die Summe auf einmal bezahlen oder lieber in Raten?“ die Abwandlung im verkäuferischen Alltag.

Literatur

- Bandler R, Grinder J (2011) Metasprache und Psychotherapie. Die Struktur der Magie. Junfermann, Paderborn
- Bierbaum G, Marwitz K, May H (1997) Happy selling. MVG, München
- Clark CH (1958) Brainstorming. The dynamic new way to create successful ideas. Wilshire Book Company, Northern Hollywood
- Fritzsche T (2016a) Souverän verhandeln. Psychologische Strategien und Methoden. Hogrefe, Bern
- Fritzsche T (2016b) Wer hat den Ball? Mitarbeiter einfach führen. Herder, München
- Gordon T (2016) Gute Beziehungen. Wie sie entstehen und stärker werden. Klett-Cotta, Stuttgart
- Retzer A (1995) persönliche Mitteilung
- Storch M, Cantieni B, Hüther G, Tschacher W (2010) Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche kennen und nutzen. Hogrefe, Bern
- Watzlawick P, Weakland J, Fish R (2013) Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Huber, Bern

Planen, Entwickeln, Verhandeln

Mit Soft Skills erfolgreich in der Immobilienbranche

Fritzsche, M.; Höster, Th.

2017, XI, 140 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-16512-3