

4.2 Verhandlungsführung

4.2.1 Sprechen und Zuhören

*Der Mensch hat 1 Mund und 2 Ohren.
Eigentlich sollte er also mehr hören als reden.
(Sprichwort)
Wer redet, sät. Wer zuhört, erntet.
(Russisches Sprichwort)*

Wenn man Kursteilnehmern die Frage stellt, was das Wichtigste sei, das man können muß, um gut zu sein in Diskussion, Gespräch und freier Rede, kommen die unterschiedlichsten Antworten: man muß schlagfertig sein, wortgewandt, muß also gut formulieren können, seine Gedanken vor allem kurz und präzise in Worte fassen, schlagkräftige Argumente haben, selbstsicher auftreten und ähnliches. All dies ist natürlich wichtig. Dennoch ist eine Sache noch wichtiger als all das Genannte. Die These des Verfassers lautet: *Wer gut reden will, muß gut zuhören können.*

Diese These soll nicht nur für Diskussion und Gespräch gelten, sondern, wie eben ausgeführt, auch für die Rede. Das mag auf den ersten Blick seltsam erscheinen. Doch erscheint es nur befremdlich, wenn man sich die Rede als *Monolog* vorstellt. Gerade das aber darf sie nicht sein: sie muß immer *Dialog* sein, selbst wenn nur einer spricht. Denn der muß »hören«, was das *stumme* Publikum ihm *sagt*: Es spricht nämlich ständig mit, zeigt Reaktionen, »antwortet«. Insofern ist auch bei einer Rede das »Zuhören« entscheidend, die Einbeziehung des Publikum-Feedbacks. Eine Rede ist immer *virulent dialogisch*, soll heißen: sie ist latent ein Zwiegespräch.

Das gute, aktive Zuhören ist die entscheidende Voraussetzung für eine effiziente Verhandlungsführung. Nur wenn ich die Voraussetzungen, Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen des Partners, Kunden oder Publikums erkenne, erspüre, in Erfahrung zu bringen versuche, werde ich ihm das vermitteln und verkaufen können, was er/es tatsächlich braucht und was gleichzeitig zu meinem Nutzen ist. Ganz entscheidend kommt es also auf mein **Einfühlungsvermögen (Empathie)** an.

Übung 1: Informationstransfer

Wer gut reden will, muß gut zuhören können. Um diese These zu beweisen, sollten wir folgendes Experiment durchführen, uns allen als »Stille Post« oder »Wie entsteht ein Gerücht?« aus den Kindertagen bekannt: Alle bis auf einen verlassen den Raum; dieser eine Teilnehmer wird vom Kursleiter instruiert – er soll sich einen der andern wieder hereinholen; er soll ihm etwas erzählen; das Erzählte soll keinem draußen bekannt sein, soll also nicht etwas sein, was gerade in der Zeitung gestanden hat oder am Vorabend im Fernsehen zu sehen war; gut geeignet ist z.B. eine Geschichte aus dem Urlaub; diese soll etwa anderthalb Minuten lang sein; und das Gehörte soll der hereingerufene Kursteilnehmer dann selbst wieder an den nächsten weitergeben; daß er das später tun soll, sollte ihm auch vorher, also bevor er die Information erhält, bekannt sein. Auf diese Weise soll die Ausgangsinformation bis zum letzten weitergereicht werden.

Das Ergebnis ist bezeichnend: von der ursprünglichen Information bleibt auch bei geringer Mitspielerzahl meist nur ein einziger kurzer Satz übrig. Wenn dieser den ersten Sachverhalt nicht völlig ins Gegenteil verkehrt hat, kann man schon von Glück sagen. Das Ganze wird per Video mitgeschnitten, dann noch einmal vorgeführt und so bewußtgemacht.

Selbstverständlich liegt der Fehler nicht nur im mangelnden Zuhörvermögen begründet, sondern auch oft im Unvermögen, sich als Sprecher verständlich auszudrücken. Dennoch können wir lernen, daß wir unser Vermögen, gut zuzuhören, in der Regel überschätzen. Daß diese Fehleinschätzung Auswirkungen auf unser Sprechen haben muß, liegt auf der Hand.

Aufgabe:

Schneiden Sie eine solche Informationsweitergabe über mehrere Stationen mit einem Cassettenrecorder oder Tonbandgerät mit und erstellen Sie ein *Audiogramm*: fixieren Sie schriftlich den gesprochenen Text. Versuchen Sie dabei die Besonderheiten der gesprochenen Sprache auch in der Schrift auszudrücken (z.B. dialektale Färbungen oder Verschleifungen: »Herbscht« statt

»Herbst«, »ham« statt »haben« o.ä.). Machen Sie sich anhand der schriftlichen Notierungen klar, daß eine Rede keine Schreibe ist. Die gesprochene Sprache steht unter ganz anderen Gesetzmäßigkeiten als die geschriebene. Versuchen Sie außerdem herauszufinden, warum bestimmte Informationen verlorengehen bzw. woran es liegt, daß auch Informationen hinzukommen.

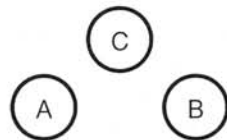
Übung 2: Kontrollierter Dialog

Um das Verhältnis Sprecher–Hörer systematischer zu untersuchen, führen wir den **Kontrollierten Dialog** durch. Dieser Kontrollierte Dialog ist eine Übung, die sich nicht direkt, wohl aber indirekt auf Situationen in Alltag und Beruf übertragen läßt. Man kann ihn zwar nicht unmittelbar anwenden, wohl aber aus den Fehlern, die man während dieser Übung macht, lernen.

Die Übung besteht, wie der Name sagt, aus einem Dialog, einem Zwiegespräch. Beteiligt sind die beiden Sprecher



Hinzu kommt C wie Controllleur: der Schiedsrichter.



Die Spielregeln: A und B einigen sich auf ein Thema, von dem auch der Schiedsrichter etwas verstehen sollte. Dann geht es los: A sagt etwas. B muß sinngemäß richtig wiederholen, was A gesagt hat. Auf diese Art und Weise wollen wir feststellen, ob B richtig zugehört hat. *Sinngemäß richtig* soll heißen: alle wichtigen Fakten müssen vorhanden sein. Das ist sicher im Bereich der Sprache in hohem Maße auch Ermessenssache; aber man kann sich ja überhaupt einmal Gedanken machen, ob es nun sinngemäß richtig war oder nicht. Dies muß der Schiedsrichter leisten; er entschei-

det, ob korrekt wiederholt wurde oder nicht. Wenn ja, darf B etwas Neues zum Thema sagen. Dann muß A sinngemäß richtig wiederholen. Der Schiedsrichter entscheidet abermals. War es in Ordnung, sagt A wieder etwas Neues. Es ist ähnlich wie beim Volleyball oder Badminton: man muß sich das Rederecht (etwas Neues sagen zu dürfen), den »Aufschlag«, erst verdienen durch sinngemäß richtiges Wiederholen. So weit, so gut. Bis jetzt entstehen keine Probleme. Probleme entstehen erst, wenn irgend etwas schiefliegt: A sagt etwas, B versucht sinngemäß richtig zu wiederholen, aber der Schiedsrichter sagt: Nein, das war nicht in Ordnung. Was dann? In diesem Fall muß A die eigene Aussage sinngemäß richtig wiederholen. Auch darüber befindet wiederum der Schiedsrichter. Hat A die eigene Aussage sinngemäß richtig wiederholen können, hat B den zweiten Versuch. Schafft B es im zweiten Versuch, darf B wieder etwas Neues mitteilen. – Zwei andere Fälle sind noch denkbar, nämlich einmal der Fall, daß A die eigene Aussage nicht sinngemäß wiedergeben kann, und zum zweiten der Fall, daß A es zwar schafft, die eigene Aussage zu repetieren, B aber auch im zweiten Anlauf scheitert. In beiden Fällen muß der Schiedsrichter die ganze Aussage wiederholen, und danach würde es mit einem neuen Gesprächsbeitrag von B weitergehen. Gespielt werden drei Runden à 5 Minuten. Nach jeder Runde werden Thema und Rollen gewechselt, so daß jeder nach dem Ablauf einer Viertelstunde einmal A, einmal B und einmal Schiedsrichter war. Danach wird der Kontrollierte Dialog ausgewertet. Die Teilnehmer benennen die Fehler, die aufgetreten sind.

Fehler des Sprechers

Welche Fehler macht der Sprecher (unter der Voraussetzung, daß er ja an sich ganz gerne verstanden werden würde)? (Der Fehlerkatalog bei ANTONS, 1976, 89, ist vollkommen unzureichend. Er ist nicht nur fast durchgängig abstrus formuliert und darum mißverständlich, sondern auch mehr als unvollständig und stark unterbestimmt.)

Der Sprecher

- spricht zu leise (oder zu laut), zu schnell, zu undeutlich, nuschelt;
- leiert monoton;

- hebt das Wesentliche stimmlich nicht hervor oder akzentuiert Unwesentliches, betont nicht oder falsch;
- macht zu wenig Pausen;
- verwendet zu viele Pausenfüller wie »äh« oder »ähm«;
- benutzt Gesten, die nicht konform mit der Aussage gehen, gegen den Text laufen, sich selbstständigen;
- häuft zu viele Informationen, Fakten, Zahlen, »flutet« Informationen;
- redet zu lang, weitschweifig, findet kein Ende (In der Kürze liegt die Würze!);
- verzettelt sich, weicht vom Thema ab;
- verliert sich; weiß am Ende nicht mehr, was er sagen will oder wollte;
- verstrickt sich in Details, listet zu viele Nebensächlichkeiten auf;
- verwendet keine Kernwörter, Zentralbegriffe, »Aufhänger«;
- bringt zu viele ähnliche Argumente;
- packt Wesentliches in »Nachsätze« (Sätze, die »nachklappen«);
- bringt widersprüchliche Aussagen;
- redet zu kompliziert und unstrukturiert;
- ordnet seine Gedanken nicht, bevor er spricht (Erst denken, dann sprechen! Oder: Vor Inbetriebnahme des Mundwerks – Gehirn einschalten!);
- ist unlogisch, macht Gedankensprünge, setzt Fakten und Ideen unverbunden nebeneinander, kommt von »Höcksken auf Stöcksken«, vom Hundertsten ins Tausendste, verliert das Ziel aus den Augen, verliert den roten Faden;
- redet über den Kopf des Zuhörers hinweg;
- gibt keine Verstehenshilfen (wie konkrete Beispiele o. ä.): mangelnder Adressatenbezug;
- setzt einfach voraus, daß der Zuhörer über bestimmte Begriffe Bescheid weiß;
- redet zu abstrakt, zu allgemein, vage;
- häuft Fremdwörter;
- spricht gedreht und gestelzt, geschwollen, zu gewählt, »überspannt« im Ausdruck;
- ist unpersönlich, distanziert;
- wählt das falsche Sprachniveau;
- ist aggressiv, humorlos;
- drischt Phrasen;
- unterfordert den Gesprächspartner;
- fängt zwei- oder dreimal an;
- bricht Sätze ab;

- baut Schachtelsätze, »Satzungetüme«, Endlosketten;
- nimmt sich zu wichtig, redet zu ichbezogen.

Fehler des Zuhörers

Welche Fehler macht der Zuhörer (unter der Voraussetzung, daß er ja an sich ganz gerne verstehen würde, was der Sprecher sagt)?

Der Zuhörer

- versucht sich *alles* zu merken, bringt keine Struktur in das Gehörte;
- vermag Wichtiges nicht von Unwichtigem zu unterscheiden;
- beißt sich an einem Sachverhalt fest;
- sinnt beim Zuhören zu lang über eine Sache nach;
- hält sich an Einzelheiten auf;
- interpretiert vorschnell;
- macht eine unlogische Aussage für sich logisch;
- korrigiert fehlerhafte Statements des Sprechers;
- wertet;
- legt Begriffe falsch aus;
- fühlt bei einer Aussage einen Widerspruch in sich aufkommen und denkt dann, während der Partner noch redet, nur an diesen Widerspruch;
- wartet auf das, was er hören will, und ist nur dafür empfänglich;
- hat ein Vorurteil auf intellektueller oder emotionaler Ebene und nimmt darum das Gesagte nicht an;
- ist blockiert durch Emotion oder Engagement;
- reagiert emotional auf Reizworte;
- nimmt die Worte des Sprechers nicht an, da er ihn unsympathisch findet, läßt sich von seiner Antipathie leiten;
- nimmt Abwehrhaltung ein, z.B. bei Kritik (»innere Abwehr«);
- ist ungeduldig;
- kann nicht abwarten, bis er wieder an der Reihe ist;
- macht abweisende Gesten (Fingerklopfen, -trommeln), setzt abweisende Mimik auf (betrachtet gelangweilt seine Fingernägel);
- probt schon seine Wiederholung, während der andere noch spricht, übt seine Formulierungen;

- denkt schon an seine Erwiderung;
- ist »überkonzentriert« und deshalb verkrampft;
- achtet zu sehr auf das »Wie« (wie der Partner spricht), nicht auf das »Was«;
- versetzt sich nicht in den andern hinein, fühlt sich nicht ein (das gilt gleichermaßen für den Sprecher).

Der Kontrollierte Dialog ist eine Übungssituation. Seine Ergebnisse lassen sich nur mittelbar in der alltäglichen und beruflichen Praxis anwenden, indem wir nämlich versuchen, aus den genannten Fehlern zu lernen. Insgesamt läßt sich sagen, daß die konkrete Erfahrung im Kontrollierten Dialog zeigt, daß es gar nicht so selbstverständlich ist mit dem Verstehen und Verstandenwerden, wie wir das oft einfach annehmen. Sinn und Zweck des Kontrollierten Dialogs ist es, uns für die Zukunft etwas sensibler zu machen für die verschiedenen Möglichkeiten von Mißverstehen und Mißverstandenwerden sowie deren Gründe: Woran liegt es, daß ich falsch verstehe, falsch höre und falsch verstanden werde, in einer größeren Gruppe oder auch in einem Zweiergespräch, einer Zweierbeziehung? Wir müssen ein Bewußtsein davon entwickeln, daß wir oft von dem uns nicht bewußten Vorurteil ausgehen, die eigene Psyche, die eigene Denkweise, der eigene Glaube, der eigene Begriffsapparat seien auch die des Gesprächspartners. Wie die Kinder sagen: Du darfst nicht von dir auf andere schließen! Auf jeden Fall nicht so unmittelbar, wie oft praktiziert.

Aufgabe:

Formulieren Sie den »negativen« Katalog, die Auflistung der Fehler also, um in einen positiven Zielkatalog: welche Gebote sollen wir befolgen, wie sollen wir sprechen und zuhören, wenn wir es richtig machen wollen? Beispiel: Fehler = zu lange Aussagen. Positiv formuliert: Fasse dich kurz!

4.2.2 Zur Diskussion

Wie verhalte ich mich in Diskussionen? Wenn wir gemeinsam mit andern eine Angelegenheit erörtern wollen, wenn wir sachlich ein Problem diskutieren und abklären wollen, so gelten bestimmte Regeln, die uns die Sache erleichtern sollen. Es

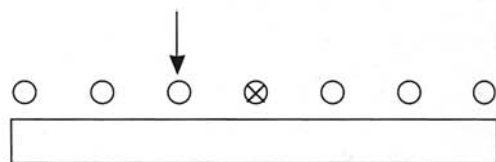
soll dabei im folgenden darum gehen, daß wir wirklich *sachlich* miteinander umgehen. Situationen, in denen wir diskutieren, sind zum Beispiel: Mitarbeiterbesprechung, Sitzungen von Gremien und Vereinen, Konferenzen, Innungsversammlungen, Parteiveranstaltungen.

Die nachfolgenden Regeln gelten für viele Fälle. Da es aber nicht nur eine alleinseligmachende Weisheit gibt, können Situationen auftreten, in denen sie nicht gelten, in denen vielleicht genau das Gegenteil richtig wäre. Das soll besagen: wir können nicht alle denkbaren Möglichkeiten simulieren und für alle Fälle das Passende als Rezept anbieten. Es wäre auch schade, wenn wir das könnten. Die Realität ist eben so bunt und vielfältig, daß wir immer wieder gefordert sind, zu improvisieren, auf die jeweilige Situation einzugehen, aus dem Augenblick heraus zu entscheiden. Das gilt für Rhetorik im übrigen ganz allgemein. Reden, Sprechen, Rhetorik und Kommunikation sind immer situationsgebunden. Auf die verschiedenen Situationen müssen wir uns kreativ einstellen.

4.2.2.1 Vor der Diskussion

Zur Teilnehmerzahl: Sobald mehr als vier Personen an der Diskussion teilnehmen, sollte sie einen Leiter oder eine Leiterin haben. Bis dahin regelt es sich in der Regel von selbst, ab vier wird es unübersichtlich. Bei einer *Podiumsdiskussion* sollten auf dem Podium nicht mehr als zehn sitzen, da sonst die gruppendynamischen Prozesse (wie Cliquenbildung, Machtkämpfe, Führungs- und Positionsgefechte: wer ist der Leithammel?), die hier verstärkt einsetzen, nur schwer zu steuern sind. Sollten es doch einmal mehr sein, so ist es eventuell günstig, in einem kleinen Team eine Vordiskussion zu führen, um die Hauptdiskussion zu strukturieren. Günstig sind vier oder sechs Teilnehmer plus Leiter.

Zur Sitzordnung:



Bei dieser (im übrigen recht ungünstigen) Sitzordnung bei Podiumsdiskussionen ist – für den Fall, daß ich häufig »drankommen« möchte – günstig der Platz unmittelbar rechts vom Leiter. Der Moderator sieht – bei gleichen Bedingungen für alle sieben am Tisch, d. h. wenn alle in gleicher Weise sitzen – nur die beiden Teilnehmer unmittelbar neben sich aus den Augenwinkeln, wenn er nach vorne ins Publikum schaut. Unsere Blickrichtung geht bevorzugt nach rechts. Das nützt die Werbung aus: die teuren Anzeigen stehen rechts; innerhalb der Anzeige steht das Entscheidende rechts unten. Das nützt auch der Supermarkt aus: die Waren, die wir bevorzugt kaufen sollen, stehen in Augenhöhe rechts. Im übrigen läßt sich der Umstand, daß wir mehr nach rechts als nach links blicken, auch plausibel machen aus der Tatsache, daß jedes Buch auf der rechten Seite, unserer Schokoladenseite, anfängt.

Beim Halbkreis – diese Sitzordnung ist für Podiumsdiskussionen insgesamt wesentlich günstiger als die Tischreihe – liegt der Platz unmittelbar rechts vom Leiter allerdings in dessen totem Winkel, so daß es sich empfiehlt, einen der nächsten Plätze einzunehmen.



Für Diskussionen, die keine Podiumsdiskussionen sind, also nicht vor Publikum stattfinden, empfiehlt sich das Rundgespräch (*Round-table-Formation*).

Zur Leitung: Die Leitungsfunktion, d. h. daß jemand Leiter wird, kann sich ergeben aufgrund verschiedener sog. Autoritäten, was in diesem Fall nichts anderes heißen soll als *Zuständigkeiten*. Nach LAY (1979) seien hier drei verschiedene Autoritäten unterschieden:

1. Jemand wird Leiter aufgrund **hierarchischer Autorität**; er wird also Leiter aufgrund seiner Stellung innerhalb einer Rangordnung: zum Beispiel der Chef.
2. Jemand wird Leiter aufgrund **funktionaler Autorität**. Ausschlaggebend ist hier die Sach-

oder Fachkompetenz. Diese sollte sich sowohl auf den **Inhalt** als auch auf die **Form der Diskussion** erstrecken. Der Leiter muß demnach Ahnung sowohl von der Sache haben, um die es geht, als auch von der Art und Weise, wie man eine Diskussion leitet, muß also ihre Spielregeln kennen, muß das wissen, was in diesem Kapitel zur Praxis und Theorie der Diskussion steht. Journalisten z. B. lernen dies, nämlich wie man eine Gesprächsrunde moderiert, in ihrer Ausbildung.

3. Jemand wird Leiter aufgrund seiner **allgemein menschlichen Autorität**, d. h. zum Leiter wird ein allgemein akzeptiertes Mitglied einer Gruppe, eine Vertrauensperson, jemand der sich durch seine menschlichen Qualitäten auszeichnet. (Oft sind z. B. Fußballkapitäne oder Betriebsräte in ihren speziellen Gruppen und Betrieben solch allgemein akzeptierte Kollegen.)

Selbstverständlich können sich die verschiedenen Autoritäten überschneiden, d. h. der Chef kann auch die größte Fachkompetenz und allgemein menschliche Qualität haben; aber es ist ja keine Schande, wenn vor allem in größeren Unternehmen oder Betrieben der Direktor oder Besitzer oder Inhaber auf bestimmten Gebieten weniger weiß als ein Abteilungsleiter oder Sachbearbeiter oder Meister.

Wenn man in einer zur Diskussion stehenden Sache sehr engagiert ist, sollte man sich möglichst nicht zur Leiterin oder zum Leiter wählen lassen, da diese(r) neutral zu sein hat. Wenn einem in dem Fall, daß man in einer Angelegenheit eine außergewöhnlich extreme oder harte oder einfach bestimmte oder unliebsame Position vertritt, das Angebot gemacht wird, den Leiter zu spielen, und einem, um dazu zu überreden, vielleicht noch Honig um den Bart geschmiert wird, so kann das auch Taktik sein: man soll ausgeschaltet und – da der Leiter neutral zu sein hat – im wortwörtlichen Sinne neutralisiert werden.

4.2.2.2 Diskussionsphasen

LAY gliedert die Diskussion in **Eröffnung**, **Durchführung** und **Schluß**, was nichts anderes ist als Einleitung, Hauptteil, Schluß.

A. Eröffnung:

Die Eröffnung gliedert sich in Begrüßung, Vorstellen des Themas (evtl. mit Definition: was soll zum Diskussionsgegenstand noch gehören, was nicht mehr), Vorstellung der Teilnehmer (falls diese nicht bekannt sind), Eröffnungsstellungnahme (alle Teilnehmer kommen der Reihe nach dran und machen ihre Position klar).

Zur *Vorstellung*: Wenn man *sich selbst* vorstellt, ist günstig eine nicht eitel wirkende Untertreibung. Man sollte also das an den Tag legen, was der Engländer *understatement* nennt. Auf jeden Fall sollte man nicht versuchen, durch die Vorstellung eine Dominanz über die Diskussionspartner zu gewinnen. Wenn schon, dann später durch die vorgetragenen Argumente.

Wenn *der Leiter mich* vorstellt, so mag er ruhig meine Vorzüge nennen. Ich muß es ja nicht selber tun. – Ich kann auch vorher mit ihm absprechen, was er sagen soll.

Zur *Eröffnungsstellungnahme*: Die Eröffnungsstellungnahme, in der jeder Diskussteilnehmer die Möglichkeit hat, jetzt nicht seine Person mehr, sondern seinen Standpunkt dem Publikum oder den Mitdiskutierenden vorzustellen, muß unbedingt *kurz* sein. Eventuell nenne ich meine These *mit einer knappen Begründung*. Wenn ich mehrere Gründe zur Untermauerung anführe, sollte ich sie numerieren (erstens, zweitens, drittens – aber nicht mehr als drei!). Ich sollte hier nicht schon meine stärksten Argumente verschießen, aber auch nicht gerade meine schwächsten nennen.

Die Diskutierenden kommen *nacheinander* dran. Keiner sollte zweimal reden dürfen. Die Eröffnungsstellungnahme dient dazu, die Fronten zu klären und einen kurzen Überblick zu verschaffen. Schon Ansätze zu langen Redetiraden muß der Leiter im Keim ersticken.

B. Durchführung:

In der Durchführungsphase sollte ich mich nicht als erster zu Wort melden. Ich kann zwar als erster die Richtung vorgeben, in die die Diskussion sich bewegen soll, riskiere es dabei aber, von den an-

dern angegriffen zu werden. Und manche Menschen sind in diesem Punkte etwas empfindlich. Wenn ich es allerdings aushalte, »angeschossen« zu werden, oder es vielleicht sogar »brauche« – manche laufen ja gerade dann zu besonders großer Form auf, wenn sie Widerstand spüren –, kann ich natürlich auch, bewußt, gegen diese Regel verstoßen.

Ich sollte die Autorität des Leiters akzeptieren.

Ich sollte Zwischenrufe und Privatgespräche meiden.

Es zeugt von Intelligenz, Fragen zu stellen. In Sachdiskussionen sollten es aber möglichst *keine Suggestivfragen* sein. Eine Suggestivfrage gibt praktisch in der Frage die (gewünschte) Antwort vor, legt dem Ansprechpartner eine bestimmte Antwort nahe. Das hat sie mit der rhetorischen Frage gemeinsam, die auch die Antwort schon mitenthält. Was ist eine *rhetorische Frage*?

Ein Beispiel: Oktober 1982, die SPD-F.D.P.-Koalition ist auseinandergebrochen, die F.D.P. geht mit der CDU. Stellen wir uns mal auf den Standpunkt eines SPD-Redners; der sagt dann vielleicht im Bundestag: »Vor zwanzig Jahren hatten wir bereits schon einmal eine CDU-F.D.P.-Koalition. Wollen Sie das Rad der Geschichte zurückdrehen?« Da man das bekanntlich nicht kann, ist in der Frage bereits die Antwort enthalten. Die Frageform wirkt wesentlich stärker als etwa die Aussage: »Sie können doch nicht das Rad der Geschichte zurückdrehen!« Oder: Ein Vereinskamerad ist gestorben. Der Vereinsvorsitzende möchte, daß die Mitglieder einen Kranz spenden. Er teilt mit: »Unser Kamerad Hans-Wilhelm ist von uns gegangen. Ich denke, jeder von uns sollte für einen Kranz auf seinem Grab spenden. Ja, ist das nicht für uns alle eine Ehrenpflicht?« Die Antwort steckt bereits in der Frage. Das ist, wie gesagt, auch bei der Suggestivfrage der Fall. Diese jedoch ist unfairer als die rhetorische Frage. Sie dient, wie schon der Name ausdrückt, dazu, dem anderen etwas zu suggerieren, etwas »unterzujubeln«. Sie wird häufig mit Partikeln wie »sicher«, »sicher nicht«, »doch wohl«, »doch wohl nicht«, »auch«, »auch nicht«, »etwa«, »etwa schon« gebildet: »Wollen Sie jetzt etwa schon eine Pause machen?« Zwar ist es möglich, die Suggestivfrage mit genau der nicht erwünschten Antwort zu un-

terlaufen: »Ja.« Aber solch eine »Dreistigkeit« wird (leider) selten sein.

Wenn ich merke, daß ich Freunde habe unter den Diskussionspartnern, sollte ich mich mit ihnen solidarisieren. Getreu dem Motto: Gemeinsam sind wir stark! Was ich jedoch nicht machen sollte, ist, gegen allgemein verbreitete Vorurteile unmittelbar anzugehen. Nichts ist schwerer als das. Ein Beispiel: Nehmen wir an, ich bin ausländerfreundlich eingestellt und soll über die Ausländerfrage vor und mit einer Gruppe sprechen, die aus Ausländerfeinden besteht. Wenn ich zu Beginn gleich die Gräben aufreiße, Front mache und den andern vorhalte, was für Dummköpfe sie sind, mache ich mich zwar zum Märtyrer – mit dem Tenor: Na, denen habe ich es aber ordentlich gezeigt! –, doch das, was ursprünglich beabsichtigt war, ein Gespräch nämlich, kommt nicht zustande. Es ist sicher besser, erst einmal Gesprächsbereitschaft zu signalisieren, vielleicht sogar so etwas wie Verständnis zu zeigen (möglicherweise ist ja doch etwas richtig oder diskutierbar an der anderen Meinung). Dabei sollte man natürlich seine eigene Meinung nicht verleugnen und sein Ziel nicht aus den Augen verlieren, aber man sollte angesichts des in der Gruppe herrschenden Vorurteils nicht direkt dagegen angehen, sondern den Weg »von hinten durch die Brust ins Auge« wählen.

Ich sollte keine Zeichen von Ungeduld oder Desinteresse zeigen, also nicht gerade mit den Fingern auf den Tisch trommeln, während ein anderer redet. Es gibt zwar auch Leute, die solche Mittel ganz bewußt einsetzen, aber sie zeugen nicht gerade von Höflichkeit.

Ganz entscheidend ist der Blickkontakt. Ich muß meine Diskussionspartner ansehen, darf nicht über ihre Köpfe hinweg, an die Zimmerdecke oder auf den Fußboden schauen, muß wirklich *mit jemandem* sprechen, wirklich das, was ich zu sagen habe, *jemandem* sagen, muß auch, wenn dann der andere spricht, per Blick Kontakt halten.

Bei emotionaler Erregung sollte ich auf eine Wortmeldung verzichten. Nehmen wir an, ich habe mich über den Gesprächsbeitrag eines andern geärgert, vielleicht *wollte* er mich auch reizen, ich bin zornig. Wenn ich jetzt unmittelbar darauf ant-

worte, laufe ich Gefahr, daß ich mich verplappere, im ersten Zorn Dinge sage, die ich später bereue. Hier gilt das alte deutsche Sprichwort: erst mal eine Nacht drüber schlafen. Das kann man zwar in der Diskussion nicht, aber man kann sich ein, zwei Minuten zurückhalten und erst dann etwas dazu sagen, also wenn der Zorn etwas verraucht ist. Und auch, wenn der Leiter mich in einem solchen Augenblick gefühlsmäßiger Erregung dazu auffordert, sollte ich in dem Moment passen und auf einen Kommentar verzichten, es sei denn, ich bin mir meiner ganz sicher und weiß, daß ich mich in der Gewalt habe und nichts von mir gebe, was mir selber schadet und was ich hinterher bereuen müßte.

C. Schluß:

Etwa zehn Minuten vor Schluß sollte ich mich zurückhalten, nichts mehr sagen. Warum? Ich muß *das letzte Wort* bekommen; denn erfahrungsgemäß ist der letzte Wortbeitrag oft das einzige, was hängenbleibt. Und wenn ich längere Zeit nicht »dran war«, wird der Leiter mir der ausgleichenden Gerechtigkeit halber das letzte Wort erteilen.

4.2.2.3 Der Diskussionsleiter

Der Leiter

- muß sich besonders gründlich vorbereiten; das ist sicher nicht die landläufige Meinung, nach der der Diskussionsleiter vielleicht nur die Rednerliste zu führen hat und die Stimmen verteilt; doch er muß sich, dieser landläufigen Ansicht zum Trotz, gut präparieren; denn er
- eröffnet die Diskussion, nennt das Thema, steckt die Grenzen ab, eventuell mit einer Definition zentraler Begriffe, stellt die Teilnehmer vor, falls sie noch nicht bekannt sind;
- stellt *Initialfragen/Anstoßfragen/Impulsfragen*, mit denen er die Diskussion beziehungsweise die einzelnen Diskussionsabschnitte, etwa neue Aspekte des Themas, einleitet;
- sollte vor einer Frage an einen Teilnehmer der Diskussionsrunde dessen Namen nennen, was die Aufmerksamkeit, auch der anderen, erhöht;
- darf keine Beiträge zur Sache liefern, muß neutral sein;

- darf die Qualität einer Stellungnahme nicht bewerten, darf also nicht sagen: das war gut, das war schlecht;
- sollte in Zusammenfassungen den objektiven Stand der Diskussion wiedergeben;
- sollte in der Schlußzusammenfassung nicht über Sieg oder Niederlage einer Partei entscheiden;
- kann aber während der Diskussion einer offensichtlich unterlegenen Partei unauffällig helfen, damit das Gleichgewicht der Kräfte gewahrt bleibt;
- sollte unfaire, z.B. persönliche, Angriffe auf Dritte zurückweisen (es sei denn, der Angegriffene ist selber stark genug, sich zu verteidigen);
- ist derjenige, der die Spielregeln festlegt: Dauer der Diskussion (»Man kann über alles reden – nur nicht über 45 Minuten!«; wenn es doch einmal länger dauern muß – Pausen machen!), Dauer der einzelnen Redebeiträge (1 Minute reicht, höchstens 2 Minuten) usw.;
- muß bei Überschreitungen der Redezeit eingreifen (beim ersten Mal »gelbe«, beim zweiten Mal »rote Karte«!);
- führt die sogenannte Rednerliste, notiert sich also die Reihenfolge der Wortmeldungen; nach der Rednerliste muß er in der Regel auch vorgehen; allerdings sind drei Fälle denkbar, da er von ihr abweichen sollte:
 - a) der Fall »Direkt dazu!« (der Aktualität wegen, wenn also jemand unmittelbar zu einem Diskussionsbeitrag etwas beisteuern will und, falls die Rednerliste eingehalten würde, einfach nicht mehr aktuell wäre – aber bitte unbedingt kurz fassen, das Sonderrecht nicht mißbrauchen!),
 - b) Frage an einen bestimmten Diskussionsteilnehmer durch einen andern,
 - c) Angriff auf Teilnehmer (aber nur, wenn dieser wirklich stark genug ist, selber zu entgegnen, sonst muß der Leiter das übernehmen);
- sollte etwa zehn Minuten vor Schluß noch einmal eine besonders interessante Frage stellen, damit's noch einmal hoch hergeht;
- kann am Schluß eventuell eine *Alternativfrage* stellen; unter einer *Alternativfrage* versteht man eine Frage, die, in ihrer strengen Form, nur zwei Möglichkeiten offenläßt: »Wie verhält es sich denn nun nach alledem, was wir gehört haben – sind Sie jetzt für oder gegen das Tempolimit auf Autobahnen?«; eine *Alternativfrage* zwingt die Teilnehmer zu klarer Stellungnahme, selbst wenn sie eine dritte Möglichkeit befürworten und auch vortragen;
- kann je nach Thema am Schluß eine Abstimmung durchführen;
- liefert eine kurze unparteiische Zusammenfassung;
- spricht den Teilnehmern seinen Dank aus; seinen Dank auszusprechen, ist nach einer Rede unangebracht; denn erstens ist der Dank (»Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit«) meist nur eine inhaltsleere Floskel; und zweitens hat sich nicht der Redner beim Publikum zu bedanken, sondern dieses bei ihm, sofern die Rede spannend war; nach einer Diskussion ist ein Dankeswort allerdings durchaus angebracht.

Kontrollfrage:

Was ist eine Suggestivfrage? Warum ist sie in einer Sachdiskussion meist unangebracht?

Aufgabe:

Konstruieren Sie verschiedene Sprechsituationen. Bilden Sie rhetorische Fragen, Suggestiv-, Impuls- und Alternativfragen.

4.2.3 Fragetechniken

Generell läßt sich über den Gesprächsverlauf die Aussage treffen: **Wer fragt, führt.** Somit ist es förderlich, die verschiedenen Fragearten zu beherrschen.

Die rhetorische Frage, die Suggestiv-, Alternativ-,

Initial- resp. Anstoß- oder Impulsfrage wurden schon im Kapitel zum Diskussionsverhalten erörtert. Hier seien noch einige andere Fragetechniken aufgezählt. Für detailliertere Informationen wird auf ZIELKE (1985) verwiesen.

Informationsfragen:

Mit diesen Fragen, auch **Wissensfragen** genannt, hole ich gezielt Informationen ein. »Wie hoch ist der Nettopreis?« Informationsfragen können auch »taktisch« eingesetzt werden, um Informationen nicht zu erfragen, sondern um sie *abzugeben*. Wenn beispielsweise der Autoverkäufer den Kunden fragt: »Haben Sie sich schon einmal Gedanken darüber gemacht, daß Sie mit diesem Modell Ihren bisherigen Benzinverbrauch um 25 Prozent reduzieren können?«, so ist diese Frage sicher geschickter als die direkte Aussage: »Mit diesem Modell können Sie Ihren bisherigen Benzinverbrauch um 25 Prozent reduzieren.« Denn durch die Frageform wird dem Kunden die »Chance« eröffnet zu glauben, schon selbst zu dieser Erkenntnis gekommen zu sein.

Geschlossene Fragen:

Informationsfragen werden häufig als geschlossene Fragen gestellt. Bei geschlossenen Fragen besteht die Antwort in der Regel aus ein, zwei Wörtern. Dazu zählen auch die Antworten Ja und Nein. Geschlossene Fragen werden vorwiegend im Informationsgespräch oder in Prüfungen eingesetzt: »Wie hieß der erste Kanzler der Bundesrepublik Deutschland?« – »Wann begann der 2. Weltkrieg?« Mit ihnen lassen sich leicht und schnell genaue Antworten einholen. Zu den geschlossenen Fragen zählt auch die Alternativfrage: »Den Kaffee mit oder ohne Zucker?«

Multiple-Choice-Fragen:

Sie sind eine Sonderform der geschlossenen Frage. Wir kennen sie alle aus der theoretischen Fahrprüfung, überhaupt von Fragebögen. Wir haben mehrere Wahlmöglichkeiten und müssen nur die richtige Antwort ankreuzen.

Beispiel: Was paßt nicht in folgende Reihe?

- Knochenschinken
- Räucherschinken
- Washington

Offene Fragen:

Diese lassen dem Gesprächspartner wesentlich mehr Raum für seine Antwort als die geschlossenen. Die Frage »Was ist Ihre Ansicht über

Tempo 100 auf Autobahnen?« eröffnet dem Befragten die Möglichkeit, seine Meinung ausführlich darzulegen und zu begründen. Er kann Tempo 100 befürworten, ein Tempolimit gänzlich ablehnen oder einen Kompromißvorschlag, z.B. Tempo 130, machen. Eine geschlossene Frage dagegen – »Sind Sie für Tempo 100 auf Autobahnen?« – engt den anderen wesentlich stärker ein.

W-Fragen:

Die o.g. offene Frage »Was ist Ihre Ansicht über Tempo 100 auf Autobahnen?« und die geschlossenen Fragen »Wann begann der 2. Weltkrieg?« bzw. »Wie hieß der erste Kanzler der Bundesrepublik Deutschland?« sind als W-Fragen formuliert. W-Fragen sind Fragen, die mit einem Fragewort aus der Reihe *Wer, was, wem, wie, wo, wohin, woher, wodurch, womit, wovon, wann, weshalb, warum, wieviel* beginnen. W-Fragen sind die wichtigste Frageart überhaupt.

Direkte Fragen:

Direkte Fragen verlangen direkte Antworten. Deutlich wird auch hier wieder, daß sich die Fragearten oft überschneiden. So zählen die Informationsfragen zu den direkten Fragen. Auch die oben formulierten geschlossenen und offenen Fragen sind solche direkten Fragen: »Was ist Ihre Meinung in Sachen Kernkraft?«

Indirekte Fragen:

Diese Fragen sind, grammatikalisch gesehen, gar keine Fragen, sondern Aussagesätze, genauer: mit »ob« eingeleitete Nebensätze. »Ich überlege gerade, ob wir jetzt eine Pause machen sollen.«

Ja-Fragen:

Die Ja-Fragen bilden eine Sonderform der geschlossenen Frage. Es sind Fragen, die man fast zwangsläufig mit Ja beantworten muß. Als **Fragekette** dienen Ja-Fragen dazu, den Befragten systematisch der Meinung des Fragenden zuzuführen. Beispiel: »Haben Sie nicht in der letzten Zeit etwas viel gearbeitet?« »Bringt das nicht häufig Hetze und Streß mit sich?« »Muß man nicht befürchten, daß sich diese Phänomene häufiger ein-

stellen?« »Sollte man nicht etwas dagegen tun?« »Dann betreiben Sie eine beruhigende Meditation.« (Ähnlich bei ZIELKE, 1985, 190f.) Auf die genannten Fragen werden wir doch wohl nur allzugern mit Ja antworten. Die Ja-Fragen sollen den Befragten neugierig machen und, da er sich von den Ausführungen des Fragenden einen Vorteil verspricht, motivieren.

Kettenfragen:

Von der Fragekette wohl zu unterscheiden ist die Kettenfrage. Sie ist nämlich nicht, wie in o.a. Beispiel, eine Fragereihe, bei der die Fragen aufeinander aufbauen, sondern eine Verklitterung unterschiedlicher Fragen. Kettenfragen sind im Grunde keine Frageart, sondern eine *Frageunart*. Häufig werden sie den Politikern von Journalisten oder Bürgern gestellt: »Was wollen Sie gegen die Arbeitslosigkeit unternehmen? Sehen Sie außerdem Chancen, das Ausländerproblem zu lösen? Und dann würde mich noch interessieren, ob Sie dafür sind, daß Ausländer in Zukunft das kommunale Wahlrecht erhalten. Und wie ist Ihre Meinung zu den Asylanten? Haben Sie schon konkrete Vorschläge für die weitere Bonner Nahostpolitik?« Die Gefahr liegt bei der Kettenfrage darin, daß der Befragte sich die Frage zur Beantwortung herausucht, die ihm paßt, und darüber bewußt »vergißt«, die anderen zu beantworten.

Kontrollfragen:

Sie dienen der Kontrolle, ob ein bestimmtes Wissen vermittelt werden konnte, ob die z.B. in einem Gespräch geäußerten Informationen beim Partner auch angekommen sind, welches Verhalten der Angesprochene aufgrund der abgegebenen Informationen annehmen will. In diesem Buch finden sich solche Kontrollfragen. Da es sich um ein Lehrbuch handelt, sollen diese Kontrollfragen dem Leser eine Hilfe sein, den eigenen Wissensstand zu überprüfen und zu kontrollieren, ob die »Lehrsätze« der Autoren auch »angekommen« sind. Bisweilen kann man Kontrollfragen auch **Wiederholungsfragen** nennen, da mit ihrer Hilfe der Lehrstoff wiederholt werden soll. So ist die im Kapitel zum Diskussionsverhalten gestellte Kontrollfrage »Was ist eine Suggestivfrage?« eine solche Wiederholungsfrage. Die im gleichen Atem-

zug gestellte Kontrollfrage »Warum ist sie in einer Sachdiskussion meist unangebracht?« geht allerdings über die Funktion einer Wiederholungsfrage hinaus: Dort soll nicht nur wiederholt werden, sondern der Leser soll – über den gelesenen Text hinaus – näher und weiter begründen, warum die Suggestivfrage oft unpassend ist.

Bestätigungsfragen:

Sie sind eine Sonderform der Kontrollfrage und werden mit der Absicht gestellt, die eigene Meinung vom Angesprochenen bestätigt zu bekommen. »Können Sie dem zustimmen?« – »Sind Sie bis hierher einverstanden?« – »Sind wir uns soweit einig?« Bestätigungsfragen haben vor allem in Verhandlungen und Verkaufsgesprächen den Zweck, Gesprächsergebnisse zusammenzufassen.

Ergänzungsfragen:

Sie sind oft ein Zeichen dafür, daß etwas vorher nicht verstanden wurde; sie können aber auch eingesetzt werden, um sich noch einmal zu vergewissern, daß man alles richtig verstanden hat. Sie werden häufig wie folgt formuliert: »Verstehe ich Sie richtig, wenn ich Ihre Darstellung so interpretiere, daß...?« »Darf ich annehmen, daß Sie damit sagen wollen...?« »Meinen Sie damit, daß...?«

Vertrauensfragen:

Einmal abgesehen von der politischen Bedeutung des Wortes, der Vertrauensfrage im Bundestag, gibt es auch in Alltagssituationen Vertrauensfragen, mit denen wir uns versichern wollen, daß wir noch das »Vertrauen« des Gesprächspartners genießen, daß er uns noch zuhört und unsere Argumentation akzeptiert. In diesem Sinne ähneln die Vertrauensfragen den Bestätigungs- und Ergänzungsfragen. »Sind Sie einverstanden, wenn wir diese Zahlen als Basis für unsere weiteren Verhandlungen zugrunde legen?«

Entscheidungsfragen:

Sie treten oft in der Form von Alternativfragen auf und verlangen eine Entscheidung vom Zuhörer: »Soll ich um vier oder um fünf Uhr kommen?«

Gegenfragen:

Sie sind meist eine geschickte Abwehrmaßnahme. Im Verkaufsgespräch kann ein kritischer Einwand des Kunden mit einer Gegenfrage abgeschwächt werden. Kundin: »Ist die Farbe nicht zu grell?« Verkäuferin: »Zu welchen Gelegenheiten wollen Sie die Bluse denn tragen?« Absicht der Gegenfrage ist es, der Kundin in diesem Augenblick die »Initiative« zu überlassen: sie muß Farbe bekennen. Auf diesem Wege will die Verkäuferin verhindern, daß sie in die Defensive gerät.

Fangfragen:

Fangfragen sind unfair. Man bekommt eine Frage gestellt, und wenn man sie ohne Arg beantwortet, hat man damit eine ganz andere Auskunft gegeben als vermutet. So fragt der Abteilungsleiter seinen Untergebenen: »War der Meier gestern um acht schon an seinem Schreibtisch?« Der Abteilungsleiter will aber gar nicht herausfinden, ob der Meier pünktlich zum Dienst erschienen ist, sondern ob der Befragte selber pünktlich war.

Herausforderungsfragen:

Meist steckt in solchen Fragen eine Behauptung, zu der man ganz unterschiedliche Meinungen vertreten kann. Durch die Frage will der Fragesteller beim Publikum aber eine seiner eigenen Ansicht entsprechende Ansicht hervorrufen: »Können wir es unterstützen, daß Computer unsere Schulen enthumanisieren?« Hier will der Fragende, daß sich der Zuhörer, wie er selbst, über einen Sachverhalt empört. Man muß aber insofern mit diesen Fragen vorsichtig sein, als sich eventuell ein Experte im Publikum befindet, der schlagkräftig nachweisen kann, daß gar kein Grund zur Beunruhigung besteht, daß also Computer, richtig eingesetzt, gerade Zeit und Raum schaffen für das »Menschliche« in der Schule, indem sie z.B. den Lehrer im Sprachunterricht vom Sprachdrill freistellen und für echt kommunikative Aufgaben freisetzen.

Gewissensfragen:

Sie zielen auf die ganz persönlichen Einstellungen eines Menschen ab, gehen in den Bereich der Privatsphäre. Sie zu stellen erfordert viel Ein-

fühlungsvermögen und ist nur unter besonderen Bedingungen, z.B. in Beratungen oder im ärztlichen Gespräch, erlaubt. Die wohl berühmteste Gewissensfrage ist die **Gretchenfrage**. Gretchen fragt den Faust: »Nun sag: wie hast du's mit der Religion?« Und kurz darauf spezifiziert sie: »Glaubst du an Gott?«

Höflichkeitsfragen:

Besonders in Verkaufsgesprächen ist die Höflichkeitsfrage durchaus angebracht. »Darf ich Ihnen noch weitere Modelle zeigen, Gnädige Frau?« Eine höfliche Frage wirkt sich oft günstiger auf eine Situation aus als eine direkte Aussage: »Ich hole jetzt noch einige weitere Modelle.«

Innovationsfragen:

Sie sollen Anstoß zu kreativem Nachdenken geben. »Wie läßt sich dieses Gerät verbessern?« »Welche Maßnahmen fallen Ihnen ein, um den Umsatz zu steigern?« Innovationsfragen wirken deshalb so motivierend, weil der Fragende allein schon dadurch, daß er die Frage stellt, zum Ausdruck bringt, daß er dem Befragten zutraut, die erfragte Leistung zu erbringen. Insofern sind Innovationsfragen ein Vertrauensbeweis des Fragestellers.

Motivationsfragen:

Diese auch **Stimulierungsfragen** genannten Fragen wirken motivierend, regen zu weiterem – positiven – Verhalten an. Meistens sind sie gar nicht mit einem Auskunftsbegehren gekoppelt, sondern wollen anderes. Wenn ich jemanden frage »Wie schaffen Sie denn das alles nur in einer solch kurzen Zeit?«, so will ich ja gar nicht wirklich wissen, wie er das alles in der kurzen Zeit schafft, sondern ich will ihn loben und zu weiterem Tun in diesem Sinne auffordern. Wenn ich frage »Wo entdecken Sie denn nur all diese chicen Kleider?«, so will ich wahrscheinlich gar nicht wissen, wo die Modeboutiquen zu finden sind, sondern will ein Kompliment machen.

Kritikfragen:

Wenn Sie jemanden kritisieren wollen, so ist es, um den Betreffenden nicht zu stark zu frustrieren,

günstiger, eine Kritikfrage anzubringen, anstatt über die Verfehlung zu schimpfen. »Wie können wir verhindern, daß sowas nochmal passiert?« »Welche Möglichkeiten sehen Sie, diese Fehler zu korrigieren?«

Streitfragen:

Die Streitfragen gehören in das Gebiet der Eristik. Es sind Fragen, Themen, über die sich trefflich streiten läßt. Sie gehören in jede Konferenz und Diskussion. »Tierversuche – ja oder nein?« »Ehe ohne Trauschein?« »Ist das neue Modell bereits serienreif oder noch nicht?« »Müssen Mitarbeiter entlassen werden?«

Aufgabe:

Klassifizieren Sie die folgenden Fragen. Mehrfachbestimmungen sind zum Teil nicht nur möglich, sondern notwendig.

- Haben Sie gestern abend »Derrick« gesehen?
- Wie können wir die automatische Flaschenherstellung weiter rationalisieren?
- Darf ich Sie an den Abgabetermin für die Umsatzsteuervoranmeldung erinnern?
- Wer ist Europameister im Fußball?
- Sind Sie etwa auch der Meinung, daß das nicht geht?
- Was geht vor, das neue Clubheim oder die Renovierung des Stadions?
- Sind Sie schwanger?
- Wer hat denn den Käse zum Bahnhof gerollt?

4.2.4 Verkaufen

Das lateinische Verb *persuadere* bedeutet zweierlei: *überreden* und *überzeugen*. Im Lateinischen steht *ein* Begriff, im Deutschen unterscheiden wir insoweit *zwei* verschiedene Funktionen von Sprache. Manchen Verkäufern, besonders solchen, die eine »schnelle Mark« machen wollen, liegt daran, die potentiellen Kunden zum Kauf zu überreden. Der Verfasser allerdings vertritt die Meinung, daß eine solche Strategie nur kurzfristig zum Erfolg führen kann. Sind wir an einem längerfristigen Kaufverhältnis mit Kunden interessiert, so hilft nur eins: überzeugen. »Sie werden [...] er-

kennen, daß es nur selten Erfolg bringt, einen Kunden zu »überreden.« (OECHSLER, 1988, 22) Verkaufen ist Überzeugungsarbeit. Ein Verkaufsgespräch ist ein »Überzeugungsakt« zwischen Verkäufer und Kunden.

Eine Form sprachlicher Kommunikation ist also die Kunst des Überzeugens. Sie basiert auf der natürlichen Tatsache, daß der Mensch, wie der griechische Philosoph Aristoteles sagt, ein *zoon politikon*, ein Gemeinschaftswesen ist, ein soziales Wesen, das nur innerhalb einer Gemeinschaft von Gleichgesinnten in der Lage ist, sich selbst zu entfalten und seine persönlichen Ziele zu verwirklichen. Wir sind ständig auf das Verständnis und die Mithilfe anderer angewiesen bei der praktischen Umsetzung beruflicher wie privater Anliegen.

Die heutige konsumorientierte Gesellschaft läßt nahezu jeden zumindest zeitweilig in die Rolle des Anbieters oder Abnehmers schlüpfen, sowohl im beruflichen wie im privaten Bereich. Vor diesem Hintergrund erscheint es naheliegend, diese besondere Art und Weise der Kommunikation zu untersuchen und vor allem die Funktion, die der Rhetorik in ihr zukommt. Es soll aufmerksam gemacht werden auf mögliche Regeln, die einem helfen können, Mitarbeit und Unterstützung anderer gezielt zu erlangen. Denn Überzeugen heißt, »die freiwillige Mitarbeit anderer zu gewinnen« (HULL, 1988, 104). Im Mittelpunkt aller Überlegungen steht selbstverständlich die Person, die man positiv beeinflussen möchte. Eine genaue Kenntnis ihrer Interessen, Verhaltensweisen und Einstellungen wäre wünschenswert, ist aber in den seltensten Fällen zu erzielen, so daß zunächst, wenn wir erst einmal allgemein bei den Strategien des Überzeugens bleiben, ein anderer Punkt beachtet werden muß: die **klare Zielvorstellung**.

1. Ziele stecken

Bevor man sich nicht selber über sein eigenes Vorhaben, seine Idee im klaren ist und wenn man vielleicht sogar noch Zweifel hegt, wird man kaum einen zweiten finden können, der hinter der Sache steht. Erst wenn die Ziele präzise definiert sind, ist man fähig, sie auch weiterzuvermitteln. Dabei kann das präzise Vorskizzieren von Gesprächsargumenten für das geplante Projekt von

Nutzen sein: ich erstelle ein **Argumentarium**. Außerdem gilt es, sich in die Vorstellungen und Ziele des Anzusprechenden so einzufühlen, daß eventuell konträre Meinungen bzw. Interessen rechtzeitig erkannt, vermieden oder gar beseitigt werden können. – Es sind weitere Punkte zu beachten:

2. Überzeugen ist Vertrauenssache

Zwar erscheint es selbstverständlich, daß ohne die Vertrauensbasis zwischen Sender und Empfänger eine fruchtbare Kommunikation unmöglich ist, dennoch vernachlässigt man oft auf den ersten Blick äußerliche und unwesentlich wirkende Details, was aber das gesamte Unternehmen und das Vertrauensfundament von vorneherein belastet. Hierher gehören sowohl das korrekte Erscheinungsbild (Kleidung, Haltung, gepflegtes Äußeres etc.) als auch die Begrüßungsphase des entscheidenden Gesprächs. Nachdem man die üblichen Höflichkeitsfloskeln ausgetauscht hat, um sein Gegenüber positiv einzustimmen, sollte man direkt auf das eigentliche Thema zu sprechen kommen. Die offene und ehrliche Art wird der Angesprochene instinktiv als vertrauenswürdig empfinden. Sie schützt auch den vielleicht nervösen Sprecher vor unnötig komplizierten Darlegungen. Ein ruhiges Sprechtempo wirkt auf den Adressaten beruhigend, da dieser nicht das Gefühl haben muß, überrumpelt zu werden. Weiterhin wird ein durch entsprechendes »Beweismaterial« unterstützter nüchterner und respektvoller Gesprächsbeitrag eine bessere Atmosphäre schaffen als abstrakte Vermutungen und übertriebene Behauptungen. Der zur Mitarbeit Aufgeforderte kann schließlich das Projekt nicht mit ebensoviel Enthusiasmus betrachten wie der, der sich mit der eigenen Idee schon ausgiebig beschäftigt hat. Die Folgen falscher Strategie könnten Mißtrauen und Ablehnung sein.

3. Aufmerksamkeit und Interesse wecken

Bereits die Stimmlage und die Sicherheit, mit der man seine Sätze hervorbringt, können Aufmerksamkeit erwecken und so den Ansprechpartner *für sich gewinnen*. Individuelles Sprechen, das durch verschiedene Tonlagen, Sprachrhythmen,

Tempi und Lautstärkepegel gekennzeichnet ist, bietet unmittelbar die Chance, daß man positiv auffällt und Interesse erregt. Dieses Interesse wird sich aber nur dann im weiteren Verlauf des Gesprächs halten, wenn eine persönliche Betroffenheit entsteht, also dann, wenn der andere spürt, daß man Wichtiges über bzw. für ihn und seine Situation zu sagen hat. Eine weitere Voraussetzung für ein gelungenes Gespräch ist es, daß man seine eigene Aufmerksamkeit gegenüber dem herausstellt, was der Partner sagt, antwortet und tut: eine partnerorientierte Gestik und aufgeschlossene Mimik (Nicken, Lächeln, Augenkontakt) deuten Aufmerksamkeit für die Belange des anderen an, was der Gesprächspartner nicht selten mit entsprechender eigener Aufmerksamkeit dankt.

4. Motivation erkennen

Im günstigsten Fall kennen wir die Beweggründe unseres Partners; denn die Kenntnis seiner Motive erleichtert die Argumentation ungemein. Obwohl es keine allgemein gültigen Maßstäbe gibt, kann man doch behaupten, daß Schlüsselreize wie die Aussicht auf Profit, Prestige, Erfolg, Macht, Sicherheit, Bequemlichkeit oder Befriedigung jeden Menschen ansprechen und hellhörig werden lassen. Stellt man sich in seiner Darstellung darauf ein, indem man von seinen eigenen Interessen zunächst einmal absieht und stattdessen den gemeinsamen Nutzen betont, wird der Zuhörer bereitwillig nähere Informationen von einem erhalten wollen.

5. Aktivität bewirkt Aktivität

Der übersättigte Mensch von heute ist oft ein Opfer seiner Orientierungslosigkeit und unentschlossenen Passivität. Moralische Grundsätze und gutgemeinte Appelle an die persönliche Ehre werden zwar aufgenommen, aber nicht verinnerlicht, d. h. der Einsatz für jemanden oder jemandes Sache beschränkt sich meistens auf ein Kopfnicken. Man muß deshalb den goldenen Mittelweg zwischen direkter Aufforderung zu Hilfe und Unterstützung und dem Gefühl der freien Entscheidung finden. Der Angesprochene soll und muß zwar die Wahl haben – nur so fühlt er sich kompetent –, andererseits aber ist es sinnig,

auf seinen aktiven Beitrag zu warten, so als ob er von selbst käme. Man muß ein wenig »mit der Gnade mitwirken«, seinen Wünschen Nachdruck verleihen und eine gewisse Hartnäckigkeit an den Tag legen. Die Überzeugungskraft ist dann am stärksten, wenn Sie mit Ihrer Aktivität demonstrieren, daß dem Partner eine in eine bestimmte Richtung zielende Eigenaktivität **Vorteile verschaffen würde**. Wer etwas bewirken, also überzeugen möchte, muß selbständig planen und dem Zuhörer seine Pläne schmackhaft machen. Er muß aktiv sein und so den anderen aktiv werden lassen. Soweit die Ausführungen zur Überzeugungsarbeit im allgemeinen. Kommen wir zum Überzeugen im speziellen, dem **Verkaufsgespräch!**

Das zunehmende Angebot an Konsumgütern führt zu einem immer stärkeren Wettbewerb auf dem Markt der Hersteller. Mehr denn je setzen Firmen auf modernes Verkaufstraining und entwickeln ständig neue Techniken, um die Produkte an den Mann oder die Frau zu bringen. All diese Taktiken gründen auf den vorstehend genannten Prinzipien. Es sei hier nicht verschwiegen, daß sie auch in unfaier Weise eingesetzt werden können. Aber ein jedes Ding hat ja seine zwei Seiten.

Ein gelungenes, faires Verkaufsgespräch wird in einer **aufnehmenden Phase** vorgeplant. In dieser vorgeschalteten Phase obliegt es ganz dem Verkäufer, durch Stillarbeit den Kundenkontakt vorzubereiten. Hierzu gehört u. a. eine intensive Karteiarbeit, während der er sich mit (W-)Fragen auseinandersetzt wie: Mit wem sprechen? Wann? Was braucht der Kunde? Was nutzt ihm? Wie kann ich ihm helfen? Lesen von einschlägigen Fachzeitschriften, vor allem aber schriftliche Kontrolle – welche Erfahrungen habe ich mit Gesprächsformen und Strategien bereits gemacht? – fallen unter diesen Punkt.

Dieser beobachtenden und analysierenden Phase folgt das eigentliche Verkaufsgespräch, das sich als **Fünfschritt** entfalten sollte.

1. Gebende Phase

In diesem Abschnitt sind Kontaktherstellung und Produktpräsentation zentrale Gegenstände. Nie darf die Selbstdarstellung im Vordergrund stehen, es sind Sachinformationen gefragt, der Kunde soll über sich und seine speziellen Wünsche spre-

chen. Der Verkäufer sollte *aktiv zuhören*. Er sollte auf folgende Dinge besonders achten (vgl. REINEKE):

- a) Zielsetzung: nicht aus dem Auge lassen
- b) Selbstsicherheit: nie die Ruhe verlieren
- c) Identität: natürlich und ehrlich bleiben
- d) Empathie: Kundennutzen und -interessen ermitteln
- e) Logik: Aufbau des Gesprächs und der Gesprächsbeiträge strukturieren
- f) Stimmführung: abwechslungsreiches, dennoch ruhiges Sprechen
- g) Haltung: entspannte Aufmerksamkeit
- h) Gestik und Mimik: positiv die Aufmerksamkeit unterstreichen
- i) Blickkontakt: ständig, aber unaufdringlich
- j) Zeiteinteilung: situations- und kundengerecht.

2. Diskussionsphase

In ihr geht es hauptsächlich darum, dem Kunden systematisch deutlich zu machen, daß seine augenblicklichen Verhältnisse (Warenangebot, Präsentation, Effektivität) unzureichend sind und durch das angebotene Produkt bzw. die angebotene Dienstleistung verbessert werden können. Ohne eine solche Problemidentifikation wird der Kunde den Nutzen eines Kaufabschlusses nicht bewußt erkennen. Mögliche Ablehnung des Kunden während der Diskussion muß der Verkäufer so nutzen, daß er sein Produkt immer wieder im einzelnen vorstellt, da die Vorteile »anscheinend noch nicht klar genug aufgezeigt worden sind«.

3. Beratungsphase

Der Nutzen für den Kunden ist durch die vorherige Diskussion offengelegt, muß aber untermauert und ausgebaut werden, damit sich der »König Kunde« sicherer fühlt. Gezielte Fragetechniken können dem Verkäufer behilflich sein, den potentiellen Käufer von den Vorteilen eines Abschlusses zu überzeugen. Sie ermöglichen, richtig eingesetzt, einen konfliktlosen Dialog durch langsames Antasten und rechtzeitiges Korrigieren. Die Frageargumentation kann durch spezielle Reizwörter (Leistung, Profit, Qualität) und Beweismaterialien, z. B. Warenmuster oder Erfolgsstatistiken, zusätzlich unterstützt werden.

4. Abschlußphase

Dieser Gesprächsabschnitt ist hauptsächlich durch direkte Strategien charakterisiert. Hier erweist sich der tatsächliche Erfolg des gesamten Gesprächs.

Grundsätzlich sollte der Kunde das erste Signal für einen Auftrag geben, was der Repräsentant allerdings mittels vorsichtigem **Probeabschluß** indirekt angehen kann. Dabei helfen sog. **hypothetische Fragen**. Sie ermitteln, wie groß die Kaufbereitschaft inzwischen ist bzw. »wäre, wenn...«. »Wie wäre es, wenn wir den Vertrag erst einmal für ein Jahr schlössen?«

Von der Vielzahl der in der Abschlußphase möglichen Taktiken erscheint die sog. **Belohnungsstrategie** am effektivsten: gute Planung ermöglicht es dem Verkäufer, in dieser Phase von maximalen Forderungen bzw. Leistungen auszugehen, um den Kunden dann durch vorbereitete Zugeständnisse Schritt für Schritt empfänglicher zu machen. Solche indirekten Vorschläge schmeicheln dem Ehrgeiz des Kunden, seinerseits den höchsten Profit herauszuschlagen: er wird kaufwilliger, da es sich offenbar um ein »Schnäppchen« handelt. Der Verfasser hält eine solche Methode für legitim. Ob es sich dabei um eine Überredensstrategie handelt, sei dahingestellt.

5. Verstärkungsphase

Der Verkäufer bestärkt den Kunden in dem Gefühl, ein gutes Produkt zu günstigen Konditionen erstanden zu haben. Er lobt sein Qualitätsbewußtsein, seinen »Durchblick«.

An das Gespräch schließt sich die **Betreuungsphase nach Kaufabschluß** an. Sie bietet dem Verkäufer die Gelegenheit, das Verkaufsgespräch und seine Resultate – ist der Kunde zufrieden? – zu analysieren und für kommende Verhandlungen noch gezielter vorbereitet zu sein. Der nachbereitende Kontakt zum Kunden ist nicht zuletzt wegen des übersättigten Marktes für den Verkäufer lebenswichtig. (Zu den Phasen vgl. a. BRAUN.)

Ein konkurrierendes, dennoch ähnliches Modell ist die AAPAV-Regel. Auch sie bedient sich des Fünfschritts. Das Kundengespräch (z. B. in einer Bank) läuft danach ebenfalls in fünf Phasen ab:

- A** Aufmerksamkeit: Die Aufmerksamkeit des Kunden wird geweckt. »Wir können Ihnen neue Leistungen anbieten, da der Leitzins gesenkt wurde.«
- A** Analyse: Was hat der Kunde schon? Welche Dienstleistungen nimmt er schon in Anspruch?
- P** Produkt: Der Berater unterbreitet ein Produktangebot.
- A** Abschluß
- V** Verstärkung: Lob, Bestätigung.

Der in diesem Kapitel dargestellte Verkaufsverlauf kann sicher nicht für alle Produkte und Situationen gleichermaßen gelten, doch ist er insofern idealtypisch, als sein durchgängiges Prinzip ist: **Überzeugen statt Überreden**. Nur diese Maxime sichert auf die Dauer Verkaufserfolge.

Literatur

Zum Thema:

Allhoff, Dieter-W. und Waltraud: Rhetorik & Kommunikation, Regensburg: bayerischer verlag für sprechwissenschaft ⁸1989

Fluharty, George W./Ross, Harold R.: Public speaking and other forms of speech communication (Everyday handbook 525), New York/Cambridge/Hagerstown/Philadelphia/San Francisco/London/Mexico City/São Paulo/Sydney: Barnes & Noble Books ²1987

Lay, Rupert: Dialektik für Manager. Einübung in die Kunst des Überzeugens (rororo 6979), Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag 1979

Zielke, Wolfgang: Frag Dich vorwärts. Eine gute Frage ist die halbe Antwort (mvg-Paperbacks), Landsberg am Lech: moderne verlagsgesellschaft mbh ²1985

Zum speziellen Bereich:

Antons, Klaus: Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken, Göttingen/Toronto/Zürich: Verlag für Psychologie Dr. C. J. Hogrefe ⁴1976

Berthold, Siegwart: Der Preis der Katze. Eine Übung zur argumentativen Kurzrede, in: sprechen, Oktober 1984, 70-73

Braun, Walter H.: Top-Selling. Kreative Verkaufsideen für die Praxis (Heyne-Kompaktwissen 22/188), München: Wilhelm Heyne Verlag 1987

- Brinkmann, Hennig*: Die deutsche Sprache. Gestalt und Leistung, Düsseldorf: Pädagogischer Verlag Schwann ²1971
- Geißner, Hellmut*: Argumentierendes Sprechdenken im Fünfsatz, in: H. G. (Hg.), Rhetorik (bsv Studienmaterial), München: Bayerischer Schulbuch-Verlag ³1976, 121-130
- Hull, Raymond*: Alles ist erreichbar. Erfolg kann man lernen, Übers. Thora Hornung (rororo 6806), Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 1988
- Oechsler, Hias*: Verkaufskurs für das Handwerk mit vielen Übungen und Beispielen aus der Praxis, Landsberg am Lech: verlag moderne industrie 1988
- Reineke, Wolfgang*: Sicher zum Verkaufserfolg (mi-Paperbacks Management), Landsberg am Lech: verlag moderne industrie 1985
- Thiele, Michael*: Figural-Tropisches. Rhetorische Analyse von Willy Brandts Dortmunder Parteitagrede, in: sprechen II/88, 13-21
- Zimmermann, Hans Dieter*: Die politische Rede. Der Sprachgebrauch Bonner Politiker, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz: Verlag W. Kohlhammer ³1975