

Fragetechniken beherrschen

Mit Fragen Gespräche führen

Inhaltsübersicht:

Impressum	3
Fragetechniken beherrschen	4
Wer Wie Was	4
Einstieg	5
Fragen und Führen	6
Fragen zu Fragen	7
Überblick	8
Frageformen	9
Fragen und ihre Form	9
Geschlossene Fragen	10
Offene Fragen	11
Die Warum-Frage - ein Sonderfall	12
Die Suggestivfrage	14
Die Alternativfrage	15
Rückfragen und Gegenfragen	16
Aufgaben I	17
Aufgaben II	18
Meta-Modell - ein Fragemodell	20
Mit Fragen Klarheit schaffen	20
Meta-Modell - Grundzüge	21
Meta-Modell - Prozesse	22
Meta-Modell - Anwendung	24
Meta-Modell - Beispiele	25
Meta-Modell - Umsetzung	27
Anwendung des Meta-Modells	27
Informationen gewinnen	28
Selbstbegrenzungen auflösen	30
Verzerrungen aufheben	31
Meta-Modell im Kundenkontakt I	32
Meta-Modell im Kundenkontakt II	34
Aufgaben	36
Fragepraxis	40
Aufbau einer Fragesequenz	40
Aufbau I	41
Aufbau II	42
Gesprächsanfang	44
Beratung und Abschluss	46
Bedarfsanalyse I	48
Bedarfsanalyse II	50
Aufgaben	52
Ferienziel erfragen	53
Zusammenfassung und Vertiefung	54
Typische Fragefehler	54
Mit einem NEIN umgehen	56
Aufgabe (NEIN)	57
Transfer und Test	58
Transfer	58

Autoren Arnulf Krandick, Heidelberg

Redaktion Alexander Streitberger, Mag. Art., Köln
Dr. Dieter Massa, Heidelberg

Verlag ets GmbH - Verlag für didaktische Medien
Kirchstraße 3
87642 Halblech

Inhaltliche Konzeption

- ets - Verlag für didaktische Medien GmbH, Halblech
- EKAIAS, Heidelberg; Dr. Dieter Massa

Rechte Alle Rechte vorbehalten.

Weitergabe an Dritte, auch auszugsweise, und Vervielfältigungen aller Art sind nur mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. Veränderungen an Inhalt und Programmcode sind ausdrücklich untersagt.

Zuwiderhandlungen werden sowohl zivil- als auch strafrechtlich verfolgt und ziehen hohe Schadenersatzforderungen nach sich.

Text, Abbildungen und Programme wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Verlag, Programmierer und Autoren können jedoch für eventuell verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische noch sonst irgendeine Haftung übernehmen.

Die Urheberrechte für einzelne Bilder liegen bei Micrografx, Inc. und PhotoDisc, Inc.

Die verwendeten Bilder aus dem Call Center-Betrieb wurden uns von der *DeTeWe direct line GmbH*, Berlin freundlicherweise zur Verfügung gestellt.



Hinweis Die in den Beispiele und Fallstudien genannten Personen und Organisationen sind fiktiv. Übereinstimmungen mit tatsächlich existierenden Personen und Organisationen sind unbeabsichtigt und rein zufälliger Natur.



**Wer wie was, wieso weshalb warum,
wer nicht fragt, bleibt dumm.**

Kinder brauchen keine Ermunterung, um Fragen zu stellen. Sie lernen die Welt erst kennen, lernen Zusammenhänge verstehen, wollen wissen und verstehen.

Charles M. Schulz, der Erfinder der Peanuts, sagte einmal: "Wer als Kind überleben will, muss die Erwachsenen durchschauen."

Zuhören, Beobachten, Ausprobieren, Fragen sind dabei die wesentlichen Tätigkeiten, um Sicherheit in der Welt zu gewinnen.

Klicken Sie auf das "Film"-Symbol: Sie sehen eine kleine Einstiegsanimation".

Einstieg

Fragen im Servicegespräch

In einer Zeit, in der sich alles um den Kunden dreht, muss vor allem der Service stimmen. **Genaueres Zuhören** und **richtiges Fragen** sind Voraussetzungen, um den steigenden Wünschen und Ansprüchen gerecht zu werden.

Eine funktionierende Kommunikation ist dabei zwar kein Kinderspiel, aber sie verläuft doch nach bestimmten **Regeln**, die jeder lernen kann. Die richtige Art zu fragen ist ein wichtiger Aspekt der Kommunikation und Thema in dieser Qualifizierungseinheit.





Informationen sammeln

Die Kunden sind Ihre wichtigste Informationsquelle. Fragen sind der Weg, um Sachverhalte zu klären. Informationen über die Wünsche und Bedürfnisse, Motive und Vorlieben, Einwände und Probleme des Kunden erhalten Sie nur mit Fragen.

Nur so bekommen Sie die **Informationen**, die Sie **für ein gelungenes Servicegespräch** benötigen.

Mit Fragen führen

Und Fragen können noch mehr:

Mit Fragen lenken Sie ein Gespräch in die gewünschte Richtung. Wie Sie das erreichen?

Nun, Fragen regen automatisch zum **Denken** an. Wenn Sie die Frage raffiniert stellen, weisen Sie den Weg, den die Gedanken Ihres Gesprächspartners nehmen.

Wissen über Fragen

Um das Gespräch auch tatsächlich führen zu können, müssen Sie allerdings auch die **Technik des Fragens** beherrschen. Dazu gehört:

- die Unterscheidung der verschiedenen Arten des Fragens,
- das Wissen um die jeweiligen Vor- und Nachteile,
- der Draht zum Kunden,
- ein Gefühl für die passende Frage im Gesprächsverlauf,
- ein Gesprächsziel vor Augen und
- eine gute Portion Freude daran, mehr über andere Menschen zu erfahren.

Fragen zu Fragen ...

Fragen zu Fragen ... An diesem Punkt stellen wir Ihnen einige Fragen. Unser Ziel dabei ist, Sie zu den wichtigsten Punkten dieses Themas hinzuführen. Denn Fragen aktivieren - das werden Sie jetzt gleich selbst erleben.

Aufgabe:

Überlegen Sie sich als Einstieg die folgende Punkte in Bezug auf Ihr Verhalten am Telefon. Versuchen Sie, sich auf einer siebenstufigen Skala einzuschätzen (Sie finden die Fragen mit der Einstufungsskala im Word-Dokument).

		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
Fragen überwiegen bei mir Behauptungen.	stimmt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	stimmt nicht
Denke ich über die Motive meiner Kunden nach?	oft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nie
Fürchte ich, den Kunden mit meinen Fragen zu nerven?	oft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nie
Gelingt es mir zu jedem Zeitpunkt, den Kontakt zum Kunden zu sichern?	immer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nie
Haben Sie den Eindruck, dass Fragen unausgesprochen bleiben?	oft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nie
Frage ich beim Kunden nach, wenn mir etwas nicht ganz klar ist?	immer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nie
Leite ich das Gespräch durch gezielte Fragen?	immer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nie
Rede ich mehr als der Kunde?	immer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nie



.. im Überblick

Frageformen

Es gibt offene Fragen, Suggestivfragen ...

Eine allgemeine Einführung in die verschiedenen Arten zu fragen, wird Sie für die Typen und ihre Anwendungsgebiete sensibilisieren.

Meta-Modell - Grundlagen und Anwendung

Hier erfahren Sie etwas über ein sehr spannendes Sprach-Modell, das Ihnen dabei hilft, die richtigen Fragen zu stellen.

Fragepraxis

Für jede Phase in einem Telefongespräch gibt es die passenden Fragen, mit denen Sie das Gespräch sinnvoll steuern können.

Vertiefung

Hier lernen Sie, typische Fragefehler zu vermeiden und auf eine "Entscheidungs-Nein" Ihres Gesprächspartners richtig zu reagieren.



Wenn von Frage-"Formen" die Rede ist, so meint dies verschiedene *Typen* oder *Kategorien* von Fragen.

Die Frageformen unterscheiden sich vor allem darin, dass sie auf andere Antworten zielen. Damit verbunden ist auch ein verschiedenes *Maß an Informationen*, die mit Ihnen zu gewinnen sind.

In dem Bild sehen Sie die Frageformen aufgelistet, zu denen Sie in diesem Abschnitt mehr erfahren werden.

Definition und Beispiel	<p>Als geschlossene Fragen bezeichnet man Fragen, die mit JA oder NEIN oder einer bestimmten Information beantwortet werden.</p> <ul style="list-style-type: none">• "Haben Sie unser Informationsmaterial erhalten?"• "Sind Sie damit einverstanden?"• "Sind Sie bei der Arbeit telefonisch erreichbar?"• "Wie viele Formulare brauchen Sie?"
Funktion	<p>Geschlossene Fragen bringen in der Regel die gewünschte Information, ziehen aber keine weitere Diskussion nach sich. Sie sorgen für klare Aussagen und lassen sich bei Umfragen sehr gut auswerten. Sie können Interesse und Aufmerksamkeit wecken und das Gespräch in eine gewünschte Richtung lenken.</p> <p>Wenn sich das Gespräch zu verlieren droht, können sie zum Thema zurückführen.</p> <ul style="list-style-type: none">• "Hatten Sie nicht gesagt, eine Vertragsänderung käme für Sie überhaupt nicht in Frage?" <p>Sie eignen sich sehr gut dafür, Vereinbarungen zu bestätigen.</p> <ul style="list-style-type: none">• "Sind Sie damit einverstanden, dass wir wie besprochen vorgehen?"
Vor- und Nachteile	<p>Diesen Vorteilen stehen auch Nachteile gegenüber, die auftreten können, wenn die geschlossenen Fragen nicht gezielt eingesetzt werden. So könnte es sein, dass zu wenig gefragt oder nicht die relevanten Informationen erfragt werden. Werden viele geschlossene Fragen gestellt, verschieben sich die Gesprächsanteile ungünstig. Auf Grund der kurzen Antworten redet der Mitarbeiter sehr viel mehr als der Kunde. Idealerweise sollten die Redeanteile ausgewogen sein.</p>
Aufgepasst!	<p>Wird zu viel gefragt, entsteht Misstrauen beim Kunden. Er fühlt sich wie in einem Verhör. Auf eine geschlossene Frage, die mit NEIN beantwortet wird, muss entweder eine offene Frage folgen, oder eine solche, auf die bestimmt mit JA geantwortet werden muss. Bei mehreren geschlossenen Fragen, die mit NEIN beantwortet werden, nimmt das Gespräch schweren Schaden: Es entsteht Widerstand und emotionale Abwehr gegenüber dem Fragenden. Der Verdacht von Inkompetenz stellt sich ein, weil offensichtlich nach den falschen Sachen gefragt wird.</p>
Anwendungsmöglichkeiten	<p>Im Gespräch werden geschlossene Fragen eingesetzt, um</p> <ul style="list-style-type: none">• Details zu klären• Entscheidungen zu treffen (Ja / Nein)• Unstrukturierte, ausschweifende Redner zu unterbrechen• Das Gespräch auf den Punkt zu bringen• Vereinbarungen festzuhalten

Definition	<p>Die offene Frage können wir auch als "Frage mit offenen Antworten" bezeichnen. Durch offene Fragen erhalten Sie eine echte Meinungsäußerung. Wenn Sie ein Kundengespräch beginnen, können sie nicht wissen, welche Bedürfnisse oder welches Problem der Kunde hat. In dieser Situation verwenden Sie am Besten offene Fragen.</p> <p>Der englische Schriftsteller Rudyard Kipling schrieb ein Gedicht:</p> <p><i>Ich halte mir sechs ehrliche Diener.</i></p> <p><i>Sie lehrten mich alles, was ich weiß.</i></p> <p><i>Ihre Namen sind wo, warum und wann,</i></p> <p><i>und wer und was und wie.</i></p>
Beispiel	<p>Man könnte noch "welche(r/s)?" und "wofür?" auf der Liste der Fragewörter ergänzen, die offene Fragen einleiten. Die "Warum?"-Frage ist jedoch ein Sonderfall und im Service die <i>am wenigsten nützliche Frage</i>.</p> <ul style="list-style-type: none">• Wie kann ich Ihnen helfen?• Wo gab es Probleme?• Was ist für Sie am Wichtigsten?• Welche Lieferanten bevorzugen Sie bisher?
Funktion	<p>Offene Fragen verdeutlichen ein Interesse am Problem des Kunden. Die Antworten erfordern mehr Überlegung und gehen mehr in die Tiefe als ein bloßes Ja oder Nein. Gerade zu Anfang des Gesprächs eignen sie sich dazu, Informationen zu sammeln und ein Bild der Situation zu bekommen. Wortkarge Gesprächspartner werden zum Reden aktiviert. Ein Vorteil, der bei Vielrednern vermieden werden sollte. Sie würden sonst erst so richtig in Fahrt kommen.</p>
Vor- und Nachteile	<p>Die Auswertung offener Fragen ist sehr viel aufwändiger, da erst Kategorien gebildet werden müssen, um die Informationen vergleichbar zu machen. Im Übermaß angewandt können auch sie als Ausfragen verstanden werden und beim Kunden Misstrauen hervorrufen.</p>
Anwendungsmöglichkeiten	<p>Im Gespräch werden offene Fragen verwendet, um</p> <ul style="list-style-type: none">• ein Gespräch zu beginnen• Informationen zu sammeln• weniger gesprächige Kunden zu aktivieren



Die Lieblingsfrage

Von allen geläufigen Fragewörtern kann das "Warum?" am problematischsten sein. **Warum?**

Hatten Sie schon einmal mit Kindern im typischen Fragealter zu tun? Die Lieblingsbeschäftigung eines Dreijährigen ist, Sie zu "löchern":

"Warum musst Du jetzt arbeiten gehen?"

"Warum geht die Sonne morgens auf?"...

Und, Hand auf's Herz: Waren Sie nicht sehr schnell "genervt", solch grundsätzliche und weitreichende Fragen beantworten zu sollen?

Geeicht auf 'Warum'

In Schule, Ausbildung und Wissenschaft werden wir auf diese Frageform trainiert. Zusammenhänge, Funktionsweisen und Mechanismen werden mit dieser Frage erforscht, erklärt und einsichtig gemacht. Es ist uns daher eine **sehr vertraute Form** zu fragen, doch häufig führt sie in der Kommunikation zu einem Befremden:

- "Warum haben Sie das gemacht?"
- "Warum gefällt Ihnen das nicht?"
- "Warum haben Sie uns nicht direkt informiert?"

Problematik

Die Fragen zeigen deutlich, was passiert: Es liegt immer ein **leichter Vorwurf** in der Aufforderung, die Gründe für ein Verhalten oder eine Entscheidung zu benennen.

Vor allem in Verbindung mit einem herablassenden oder verurteilenden Tonfall führt das dazu, dass der **Gesprächspartner** sofort in die **Defensive** geht. Er kommt in die Situation, sich irgendwie erklären und rechtfertigen zu müssen. Das wird als ein Angriff auf das Selbstwertgefühl verstanden und ist zuallererst unangenehm.

Handelt es sich bei der "Warum?"-Frage um eine Wissensabfrage, so kann es auch peinlich werden, wenn der Gesprächspartner die Gründe nicht angeben kann.

Andere Möglichkeiten Die Frage "Warum?" streichen Sie am besten aus der Liste Ihrer Fragewörter.

Sie mögen sich manchmal dazu verleitet fühlen, wenn ein Kundenwunsch nicht direkt verständlich ist. Für den Fall gibt es jedoch viele Möglichkeiten, die Frage anders zu formulieren.

Im Folgenden ein paar Beispiele.

Alternativbeispiele

- "Inwiefern wäre Ihnen damit geholfen?"
- "Könnten Sie mir die Hintergründe noch etwas erläutern?"
- "Was hat Sie zu dieser Entscheidung bewegt?"
- "Könnten Sie mir ein Beispiel sagen, in dem sich die Änderung positiv auswirken würde?"
- "Was wollen Sie damit erreichen?"
- "Was spricht dagegen?"

Definition und Funktion

Die **Suggestivfrage legt** dem Gesprächspartner **eine bestimmte Antwort nahe**. Bestimmte Werte und Bewertungen, Vorlieben und allgemeines Verhalten werden in der Suggestivfrage vorweggenommen, in einer Weise, die Zustimmung verlangt.

Je besser die Gesprächsatmosphäre ist, desto reflexhafter wird der Kunde dies auch tun.

Problematik

Wenn sie jedoch sehr weitreichende Zustimmung über die Suggestivfrage einfordern, dann **überfordern** Sie Ihren Gesprächspartner.

Oder: Sie erreichen lediglich, dass der Kunde aus Angst, sich eine Blöße zu geben, mit einem "Ja" antwortet. Eine solche **Zustimmung ist etwa im Verkaufsgespräch** nur ein sehr kurzfristiger Erfolg.

Wenn der Kunde später Probleme hat, weil er wider Erwarten doch nicht genau weiß, wie der Prozess ablaufen soll, ärgert er sich auch über den Berater. Kommt er zu dem Ergebnis, dass er im Grunde doch eine andere Meinung hat als vorgeschlagen, fühlt er sich manipuliert und evtl. über den Tisch gezogen.

Beispiele

Beispiele

- "Sicherlich kennen Sie das Verfahren?"
- "Sie wollen die Sache doch auch schnell erledigt haben, oder?"
- "Mit der Serienausstattung sind Sie wahrscheinlich nicht zufrieden?"

Anwendung

Verwenden Sie Suggestivfragen dann, wenn Sie die Meinung des Kunde zum Thema bereits einschätzen können. Dann werden Sie das **Gefühl der Übereinstimmung verstärken**. Ansonsten vermeiden Sie diese Art zu fragen.

Der Kunde will individuell als ein Einzelfall behandelt werden und nicht als einer wie alle. Zeigen Sie ihm durch offene Fragen, dass Sie ihn in seinen Motiven und Bedürfnissen ernst nehmen.

Variante: die rhetorische Frage

Eine Variante der Suggestivfrage ist die **rhetorische Frage**. Im Unterschied zur Suggestivfrage **verlangt sie keine Antwort**, da sie bereits ein Einverständnis ausdrückt. Sie wird häufig als Einstieg für Präsentationen verwendet:

"Wer will denn kein Gewinner sein?"

"Wir alle wollen ..."

Für rhetorische Fragen gelten die gleichen **Vorsichtsregeln** wie für Suggestivfragen.

Definition und Beispiel

Alternativfragen geben dem Gesprächspartner eine **Wahlmöglichkeit**. Zeigen Sie **zwei positive** Möglichkeiten auf:

- "Möchten Sie das klassische Modell oder die Sportversion?"
- "Nehmen Sie Halb- oder Vollpension?"

Funktion

Diese Art des Fragens **begrenzt** das Spektrum der **Antwortmöglichkeiten** bzw. **gibt** explizit die möglichen **Antworten vor**. Sie werden meist gegen **Gesprächsende** verwendet, wenn die Frage "ob überhaupt" geklärt ist, bzw. der Kunde für seine Entscheidung / Kaufabsicht prinzipiell bereit zu sein scheint.

Die Entscheidung wird sehr viel konkreter bei der Überlegung, ob die Jacke rot oder grün sein soll, anstatt den Kunden über den Sinn von Jacken und ihre Bedeutung im Besonderen nachdenken zu lassen. Psychologisch wird mit der Frage schon eine bestimmte Richtung vorgegeben, z.B. Jacken und nicht Hosen, und in den meisten Fällen hält sich der Befragte an die Antwortmöglichkeiten.

Es sei denn, die Frage ist zu früh gestellt.

Anwendung

Manchmal sind in der Tat Details am einfachsten zu klären, indem Sie beispielsweise die Möglichkeiten eins bis drei aus Ihrer Produktpalette zur alternativen Entscheidung vorlegen.

Sehr unentschlossene Kunden, die auf offene Fragen nur vage antworten, können damit auch langsam zu einer Entscheidung geführt werden. Dabei sollten Sie dann Wörter wie "lieber", "eher" oder Ähnliches verwenden.

Ein Beispiel:

- "Möchten Sie lieber in ein warmes Land reisen oder in ein kühles?"
- "Möchten Sie eher entspannen oder aktiv sein?"

...

Das Entweder-oder

Wenn Alternative zum "Entweder-oder" missrät

Es gibt auch Situationen, in denen Sie vor eine **Entweder-Oder-Entscheidung** gestellt werden. "Werden Sie meine Aufwendungen erstatten oder wollen Sie einen Kunden verlieren?" Da Sie die Fragetechnik kennen, werden Sie sich auf solche Alternativen **nicht einlassen** und eine weitere in Betracht ziehen.

Alternative zur direkten Meinungsäußerung

Mit dem Kunden in einen argumentativen Wettstreit einzutreten, ist sicherlich der Tod jeder Beratung und jeden Verkaufens.

Fragen sind ein ausgezeichnetes Mittel, eine gegenteilige Meinung auszudrücken, ohne direkt zu widersprechen.

Sie sagen ja nichts, Sie fragen nur.

Beispiel

Wenn Sie Postwurfsendungen für eine ineffektive Methode der Werbung halten, fragen Sie besser:

- "Halten Sie Postwurfsendungen wirklich für so effektiv?"

Sie merken dann, ob der Gesprächspartner **auch andere Möglichkeiten** diskutieren möchte oder ob er absolut von seinem Vorschlag überzeugt ist.

Gegenfrage/ Präzisierungsfrage

"Man antwortet nicht mit einer Gegenfrage."

Das stimmt und stimmt nicht. Es stimmt, dass die Gegenfrage keine Antwort ist und auch keine Antwort ersetzen kann. Außerdem kann der Gesprächspartner eine *Gegenfrage als aggressiv empfinden*. Erwidert er diese Strategie, ergibt sich ein rhetorisches Ping-Pong-Spiel, das jegliche sinnvolle Kommunikation verhindert.

Auf der anderen Seite sind **Präzisierungsfragen** (siehe nächstes Unterkapitel - Meta-Modell der Sprache) auch eine Form der Gegenfrage und als solche die **Voraussetzung für eine gute Antwort**.

Beispiel

Beispiele:

- "Wie meinen Sie das ...?"
- "Könnten Sie mir noch erläutern, in welchem Zusammenhang diese Frage steht, damit ich Sie klarer beantworten kann?"

Anwendung

Mit der Gegenfrage gewinnen Sie überdies die **nötige Zeit**, in der Sie Ihre Antwort überlegen können. Jedoch sei davor gewarnt, diesen Effekt systematisch einzusetzen.

Achten Sie auf die **Sinnhaftigkeit der Nachfrage** und den **Tonfall** Ihrer Stimme. Ein geübter Zuhörer könnte "die Mechanik" hören und auch merken, ob Sie weiterhin Zuhören oder Nachdenken.

verwandeln Sie geschlossene Fragen in offene!*geschlossen - offen*

Durch leichte Veränderungen und Hinzufügen einzelner Wörter lassen sich aus geschlossenen Fragen offene Fragen machen. Hilfreich sind Wörter wie "**was**", "**wie**", "**welche**" und "**könnte**".

Aufgabe:

Verwandeln Sie die geschlossenen Fragen aus dem Word-Dokument in offene Fragen!

Nehmen Sie sich für diese Aufgabe 15 Minuten Zeit!

Geschlossen: Kennen Sie das Internet?

Offen:

Geschlossen: Haben Sie ein Problem mit dem Formular?

Offen:

Geschlossen: Fahren Sie gerne mit dem Auto?

Offen:

Geschlossen: Kann die Organisation effizienter werden?

Offen:

Geschlossen: Sind Sie mit dem Service zufrieden?

Offen:

Geschlossen: Haben Sie schon einmal einen Preisvergleich gemacht?

Offen:

Geschlossen: Warum haben Sie das getan?

Offen:

Geschlossen: Streben Sie eine gemeinsame Lösung an?

Offen:

Geschlossen: Gefallen Ihnen Multimedia-Programme?

Offen:

Aufgabe 1

Hier folgt eine weitere Umformulierungsübung.

Jetzt geht es darum, einige "Warum"-Fragen in **positive Fragestellungen** zu verwandeln.

Bitte arbeiten Sie mit dem Word-Dokument und nehmen Sie sich 15 Minuten Zeit dafür.

**Aufgabe 1 -
Formulierungen**

1. Warum ist Ihnen das Produkt zu teuer?
2. Warum haben Sie das nicht früher gesagt?
3. Warum haben Sie sich nicht sofort an mich gewandt?
4. Warum haben Sie sich über das gelieferte Produkt geärgert?
5. Warum können wir Ihnen dabei nicht helfen?

Aufgabe 2

Um welche Art von Fragen handelt es sich?

1. Kennen Sie unser Modell xy?
2. Wahrscheinlich haben Sie davon schon gehört?
3. Wie haben Sie diese Frage gemeint?
4. Gefällt Ihnen das grüne Modell besser oder würden Sie das gelbe vorziehen?
5. Sie legen bestimmt viel Wert auf gute Verarbeitung, richtig?
6. Wie kann ich das verstehen?
7. War etwas mit der Lieferung nicht in Ordnung?
8. Halten Sie Bestellungen per Internet tatsächlich für so gefährlich?
9. Wäre Ihnen Donnerstag um 14 Uhr oder Freitag vormittags recht?
10. Auf welche Punkte legen Sie besonders Wert?



Lösungen

Lösungen zur Aufgabe 2:

1. Geschlossene Frage
2. Suggestivfrage
3. Gegenfrage
4. Alternativfrage
5. Suggestivfrage
6. Gegenfrage
7. Geschlossene Frage
8. Frage als Meinungsäußerung
9. Alternativfrage
10. Offene Frage



Mit Fragen Klarheit schaffen

"Niemand kümmert sich hier um etwas!"

Das ist ein Satz, der in kaum einem Büro nicht schon einmal vernommen wurde. Eine Generalabrechnung aus Frust. Was aber steckt hinter diesem Satz?

Wenn man genauer nachfragen würde, liesse sich in Erfahrung bringen: Herr Krause wollte eine Tasse Kaffee trinken. Leider aber ist die Kanne gerade leer. Letzte Woche ist ihm das schon einmal passiert. Deshalb und weil er doch Kaffee so sehr liebt, lässt er sich zu einer Aussage hinreißen, die nichts mehr von seinem eigentlichen Ansinnen erkennen lässt!

Um die Technik, mit Fragen Klarheit zu schaffen und die Strukturen dahinter zu erkennen, wird es in den folgenden zwei Unterkapiteln gehen.

Grundgedanken

Das Meta-Modell der Sprache wurde als Begriff von den Begründern des *Neuro-Linguistischen-Programmierens (NLP)* eingeführt. Es enthält in seinen Grundlagen wesentliche Gedanken des NLP. Dazu gehört, die **Sprache als ein Modell** aufzufassen.

Bei einer Landkarte beispielsweise handelt es sich um die Abbildung eines Gebietes. In ähnlicher, nur modellhafter Weise bildet die Sprache die Wirklichkeit ab. Wie die Landkarte nicht das Gebiet ist, so kann auch die Sprache unsere Gefühle, Empfindungen und Erfahrungen nicht im Maßstab 1:1 abbilden.

Modelle sind immer eine Vereinfachung dessen, was sie darstellen. Der Vorteil von Modellen liegt jedoch eindeutig darin, sehr komplexe Zusammenhänge verständlich und plastisch darzustellen. Man sieht klare Strukturen wie bei einem Kristall.

Ebenen der Sprache

Das **Meta-Modell der Sprache** - wie der Begriff bereits andeutet - versucht, eine sehr *schemenhafte* Darstellung davon zu geben, wie Menschen mit Sprache als *einem Beschreibungsinstrument* Ihrer Wirklichkeit umgehen.

Hierzu werden **drei Ebenen** unterschieden:

1. **die vorsprachliche, neuronale Ebene,**
2. **die sprachliche Tiefenstruktur und**
3. **die Oberflächenstruktur.**

1. Vorsprachliche Elemente

Auf dieser Ebene liegt die gefühlsmäßige Erinnerung an Wahrnehmungen. Es ist die **biochemische / neuronale Ebene**, die unterhalb der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit liegt.

Hier vollzieht sich das **innere Erleben**, die **inneren Zustände**, die auf Grund der unterschiedlichen Erfahrungen individuell verschieden sind. Es kann nur bruchstückhaft und in Abhängigkeit der zur Verfügung stehenden Wörter in Sprache übersetzt werden.

2. Tiefenstruktur

Die Tiefenstruktur beschreibt die **sprachliche Umsetzung der gemachten Erfahrungen und Erlebnisse**. Sie bleibt so nahe wie möglich an den Wahrnehmungen.

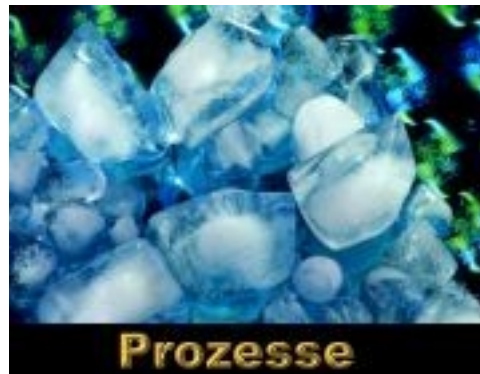
Auf dieser Ebene verfügt die Sprache daher über sehr viele sinnliche Ausdrücke und Informationen.

3. Oberflächenstruktur

In der **alltäglichen Kommunikation** wird vor allem die Oberflächenstruktur der Sprache angewendet. Sie verwendet **allgemeinere** Begriffe und Wörter.

So meint der Satz "Ich fahre Auto" auf der Tiefenstruktur eine Vielzahl von Aktivitäten und Eindrücken:

Sitzen, kuppeln, Gas geben, bremsen, blinken, gucken, lenken etc.



Oberflächen- und Tiefenstruktur

Der Vorteil der **Oberflächenstruktur** besteht darin, mit wenigen Worten **viele Informationen** transportieren zu können. Viele Informationen bedeutet gleichzeitig auch in vieler Hinsicht unpräzise Informationen.

Gespräche, die ganz auf der **Tiefenstruktur-Ebene** geführt würden, wären unerträglich lang. Denn beispielsweise alle für den Sinneseindruck wichtigen Elemente werden dargeboten. Diese sind aber in Ihrer Fülle für die normale Kommunikation nicht relevant.

Die Tiefenstruktur bildet aber ein Gedächtnis, einen **Speicher**, der es ermöglicht auf Nachfragen genauere Informationen zu erhalten.

Wechselwirkung

Erleben und Sprache, Tiefenstruktur und Oberflächenstruktur stehen miteinander in Wechselwirkung.

Bei der **Übersetzung der Sprache** von der Tiefenstruktur auf die Oberflächenstruktur, wie das für die alltägliche Kommunikation geschieht, sind **drei Prozesse** deutlich zu unterscheiden:

1. **Generalisierung**
2. **Tilgung**
3. **Verzerrung**

1. Generalisierung

Generalisierung ist ein **Prozess, in dem eine bestimmte Erfahrung oder ein Element einer Erfahrung alle ähnlichen Erfahrungen überlagert** und dadurch die Erfahrung insgesamt verkörpert. Man nennt dies "Pars pro toto" (lat.: einen Teil für das Ganze nehmen).

Dieser Prozess hilft einerseits, eine **einheitliche Ordnung** herzustellen. Allerdings geschieht dies andererseits auf Kosten von Details und der Verschiedenartigkeit der Erlebnisse.

Das kann so weit gehen, dass Ausnahmen als solche gar nicht mehr wahrgenommen werden. In dem Fall ist das Modell des Betreffenden verarmt. "Das kann man nur so machen" ist ein Beispiel für die Reduktion von Möglichkeiten.

2. Tilgungen

Als **Tilgungen** bezeichnet man **Auslassungen in der Oberflächenstruktur**, die in der ursprünglichen Erfahrung, der Tiefenstruktur, enthalten sind.

In einem Satz wie "Ich fühle mich unwohl" sind z.B. keine näheren Anhaltspunkte dafür genannt, was dieses Unwohlsein ausmacht. Dadurch werden auch die Ressourcen vergeben, die eine Änderung des Zustandes herbeiführen könnten. Da scheint man wohl nichts machen zu können.

Wenn es jedoch der Straßenlärm wäre, der bei der Arbeit stört, könnte man das Fenster schließen.

3. Verzerrungen

Bei **Verzerrungen** werden **aktuelle Wahrnehmungen und Fakten durch alte Erfahrungen interpretiert**.

Erfahrungen sind ja auch dafür da, die Gegenwart schnell einschätzen zu können. Werden sie jedoch überbewertet, ist es nicht möglich, neue Erfahrungen zu machen und andere Lösungswege zu finden.

Gezielte Fragen

Mit gezielten Fragen unter die Oberfläche

Kennt man die Prozesse der Transformation, so ist es möglich, durch gezieltes Nachfragen einen umfassenderen Erlebnis-hintergrund an die Oberfläche zu bringen. Wichtig ist jedoch, dass dies *durch Fragen* und *nicht durch Ergänzen* oder *Erraten* geschieht.

Anwendungen

Anwendungen:

- **mehr Eindeutigkeit** in den Informationen schaffen;
- eine **innere Neusortierung beim Sender** (= Befragter: *gibt die Information*) durch Bewusstmachung, eindeutige Formulierungen und "Aha-Erlebnisse";
- bewusste und unbewusste **Zusammenhänge** können aufgedeckt werden;
- der Empfänger (= *Frager: erhält erfragte Information*) weiß das eigene Modell der Welt von dem des Senders zu unterscheiden;
- Verständnis für das individuelle Weltbild auch beim Empfänger.

Ziele

In der Praxis ist das Meta-Modell hilfreich, um folgende Ziele zu erreichen:

1. **Sammeln von Informationen**, vor allem Hintergrundinformationen, der eigentlichen Ursachen von Problemen etc.
2. Exaktes **Erfassen von Informationen** und Klären von Meinungen und Vorstellungen.
3. Das **Vermeiden von Missverständnissen**: Der Empfänger geht davon aus, dass der Sender ein individuelles Modell der Welt hat, und fragt deshalb bewusst nach, bis eine Verständigung entsteht.
Beratung, Service und Verkauf sind somit individuell auf den Kunden abgestimmt.
4. Das **Hinterfragen von hinderlichen Erfahrungen**, die sich zu "**Glaubenssätzen**" verdichtet haben. Daraus können sich neue Ressourcen und Lösungsmöglichkeiten für scheinbar festgefahrene Situationen ergeben.

Meta-Modell - Beispiele



Meta-Modell - Beispiele

Wie aber laufen solche Prozesse der Verallgemeinerung, der Tilgung und der Verzerrung ab?

Ausgehend von der Tiefenstruktur, die Informationen wie eine unsichtbare Matrix speichert, muss schließlich ein Vorgang, eine Operation stattfinden, die das Resultat auf der Oberflächenstruktur, die alltägliche Äußerung, bestimmt.

Es handelt sich also um eine **Transformationsvorgang**, der durch spezifische Operatoren/Faktoren vollzogen wird.

Die Beispiele werden Ihnen verdeutlichen, wie dieser Vorgang funktioniert. Mit einem Klick auf die Explorer-Symbole gelangen Sie zu den Beispielseiten.

Meta-Modell der Sprache - Beispiele I

Verallgemeinerungen

Tiefenstruktur	Transformation	Oberflächenstruktur
Ich habe mein Portmonee verloren und es ist nicht gefunden worden.	Fehlender Bezug	Es gibt keine ehrlichen Menschen mehr.
Mein Kollege mag mich nicht	Unspezifisches Hauptwort	Keiner mag mich.
Mein Chef hat die letzten zwei Mal bemerkt, dass ich zu spät zur Arbeit gekommen bin.	Ursache und Wirkung: Kausales Gesetz	Mein Chef erwischt mich immer, wenn ich zu spät zur Arbeit komme.
Er legt seinen Arm um meine Schulter.	unspezifiziertes Verb	Er belästigt mich.
Kollege X und ich vertreten unterschiedliche Interessen.	Asymmetrische Zuschreibung	Kollege X streitet sich mit mir.

Meta-Modell der Sprache - Beispiele II**Tilgungen**

Tiefenstruktur	Transformation	Oberflächenstruktur
Frau Keller hat die Kaffeetasse kaputt gemacht	Passivierung (Verschwinden des Subjektes)	Die Kaffeetasse ist zerbrochen.
Uwe ist dünner als Gerd	Unvollständiger Komparativ	Uwe ist dünner.
Herr Müller hat Herrn Meier nicht begrüßt. Ich habe das gesehen.	Tilgung des Bezuges	Offensichtlich mag Herr Müller Herrn Meier nicht.
Das Auto vor mir fuhr sehr langsam.	Regel	Ich musste überholen.

Meta-Modell der Sprache - Beispiele III**Verzerrungen**

Tiefenstruktur	Transformation	Oberflächenstruktur
Mein Vorgesetzter hat mir zu dem erfolgreichen Projektabschluss nicht gratuliert.	Nominalisierung: (Handlung wird durch Hauptwort verallgemeinert)	Ich bekomme keine Anerkennung.
Herr Kruse trägt eine dicke Hornbrille.	Vorannahme: (Ein attraktives Äußeres ist Voraussetzung für Erfolg.)	Man sieht doch schon, dass Herr Kruse keine Karriere machen wird.
Wenn Du gegangen bist, weiß ich erstmal gar nicht, was ich tun soll.	Ursache und Wirkung: Fehlerhafte Kausalität	Ich bin traurig, wenn Du gehst.
Herr Nagel hat einen schweren Autounfall gehabt.	Gedankenlesen	Sie wissen ja, wie man sich dann fühlt.



Anwendungen des Metamodells

Was man konkret mit diesem Modell anfangen kann, geht über das "normale" Telefongespräch hinaus.

Sie werden in diesem Unterkapitel sowohl Beispiele aus dem "**beratenden und persönlichen Gespräch**" finden wie auch aus dem **Kundengespräch**.

Beides kann Ihre Sensibilität für gute Fragen in verschiedensten Situationen weiter schärfen.

- Tiefere Informationen** Besonders im Beratungsgespräch sind verdeckte Informationen hinderlich, denn der Kontakt kommt nur "oberflächlich" zustande.
- Bei der Aussage "Das ist ja mal wieder typisch!" kann man natürlich fragen "Haben Sie etwas anderes erwartet?", aber beide Gesprächspartner haben keine Ahnung, um was es beim anderen geht.
- Dagegen kann die Frage "Was ärgert Sie?" viel eher zum Kern der Aussage vordringen. Um solche Fragen geht es.
- Wiederherstellen getilgter Informationen** Fragewörter:
"Wen?" oder "Was?"
- Beispiele:
- "Da sollte etwas getan werden."
"Was sollte getan werden?"
 - "Ich kann darüber nicht reden."
"Mit wem kannst Du nicht darüber reden?"
- Wiederherstellen des Bezugs** Wird eine einzelne Erfahrung als absolut gültig gesetzt, verliert diejenige Person den Kontakt zur Realität und das Bewusstsein, eine Vielzahl von Wahlmöglichkeiten zu haben.
- Fragewörter:
"Wer genau?" oder "Was genau?"
- Beispiele:
- "Das ist zu viel für mich."
"Was genau ist zu viel für Dich?"
 - "Die können das nicht."
"Wer genau kann das nicht?"

Präzisierung der Verben

Manche Formulierungen sind so allgemein, dass der Zuhörer nicht sicher sein kann, ein richtiges Bild von der Situation zu haben.

Fragewörter:

"Wie genau?"

"Beispiele:

- "Es hat mich genervt."
"Wie *genau* hat es Dich genervt?"
- "Er ist völlig ausgeflippt."
"Wie *genau* ist er ausgeflippt?"
"Was *genau* hat er getan?"

Aufdecken von Nominalisierungen

Durch Nominalisierungen werden Ereignisse als abgeschlossen und außerhalb der Kontrolle des Sprechers charakterisiert. Sie werden durch Nachfragen wieder in das Handlungsfeld und die Gegenwart des Sprechers zurückgeholt.

Fragearten:

Das Nomen wird in der Frage als Verb wiedergegeben.

Beispiele:

- "Ich habe Angst vorm Fliegen."
"Was *ängstigt* Dich im Flugzeug?"
- "Ich habe keine Anerkennung."
"Wie möchtest Du *anerkannt* werden?"

Relativierungen und Alternativen Aussagen wie "Meine Abteilung schafft das nie" legen den Sprecher und andere Menschen auf ein bestimmtes negatives Verhalten fest.

Natürlich beruht die Aussage in der Tat auf der Erfahrung, dass die Abteilung bereits einige Schwierigkeiten hatte. Jedoch ist der Blick des Sprechers nicht auf die doch noch offenen **Möglichkeiten** oder **Ressourcen** gerichtet, sondern auf das Versagen.

Durch **gezielte Fragen** können Sie den Blick bei einem solchen Gesprächspartner **zum Positiven hin verschieben**.

Aufdecken scheinbarer Notwendigkeiten

Negative oder verpflichtende Formulierungen wie "soll", "muss", "kann nicht" und bestimmte "Sachzwänge" deuten auf eine für den Sprecher ausweglose Situation hin.

Durch Nachfragen werden diese Begrenzungen relativiert.

Fragen und Beispiele Fragearten:

"Was würde passieren, wenn ...?"

"Was hindert Sie daran?"

Beispiele:

- "Ich kann mit ihm darüber nicht sprechen."
"Was würde passieren, wenn Du mit ihm darüber sprechen würdest?"
"Was hindert Dich daran, mit ihm darüber zu sprechen?"
- "Wir müssen das unbedingt fertig stellen."
"Was würde passieren, wenn es nicht fertig würde?"
"Was könnte uns daran hindern, es fertig zu stellen?"

Ausnahmen finden

Ausnahmen für Verallgemeinerungen finden

Wörter wie "man", "jeder", "alle", "keiner" sind Verallgemeinerungen, die scheinbar keine Alternative lassen.

Fragen und Beispiele Fragearten:

- "Wirklich alle / jeder / nie?"
- "Gibt es eine Situation, in der es anders war?"

Beispiele:

- "Die Politiker sind alle korrupt."
"Wirklich jeder?"
"Gibt es einen, der sich nicht bestechen ließe?"
- "Da kann man nichts machen."
"Wirklich nichts?"
"Wer könnte etwas ändern?"

**Verzerrungen aufheben**

Beim Sport zieht man sich dann Verzerrungen zu, wenn ein Muskel überbelastet wird.

Ähnliches geschieht in der Kommunikation, wenn beispielsweise die Fähigkeit des Gegenübers, meine Gedanken lesen zu können, überstrapaziert wird. Das Bild vom anderen oder seinem Anliegen wird dabei verzerrt.

Genau nachzufragen ist dann das "*Stretching*" für die Kommunikation, das **Entzerren verkraempfter Gesprächsstränge**.

Aufbrechen von Ursache-Wirkungs-Kopplungen

Der Sprecher ist der Meinung, auf eine bestimmte Situation oder ein bestimmtes Verhalten nur in einer Weise reagieren zu können.

Fragearten:

"Wie genau geschieht das?"

Beispiele:

- "Meine Frau macht mich wütend."
"Wie genau macht sie das?"
- "Wenn ich den schon sehe, muss ich würgen."
"Wie kommt es, dass Du würgen musst?"
"Wie bewirkt sein Aussehen, dass Du würgen musst?"

Hinweise auf 'Gedankenlesen'

Der Sprecher glaubt, alle wüssten, was er weiß / denkt / fühlt.

Fragearten:

"Woher weißt Du, dass ..."

Beispiele:

- "Er denkt nicht nach, bevor er etwas entscheidet."
"Woher weißt Du, dass er nicht nachdenkt?"
- "Ich weiß genau, warum er die Firma verlässt."
"Woher weißt Du, warum er die Firma verlässt?"

Korrigieren von Übertragungen

Der Sprecher verallgemeinert seine persönliche Weltsicht, seine Glaubenssätze auf andere Menschen.

Fragearten:

"Für wen?" oder "Gibt es einen bestimmten Grund, dies so zu sehen?"

Beispiele:

- "Das ist das einzig Richtige."
"Für wen ist das richtig?"
- "Urlaub ohne Strand ist kein Urlaub."
"Für wen ist das kein Urlaub?"



Fragen für den Kundenkontakt

Sie können nicht davon ausgehen, dass Sie auf Anhieb wissen, was der Kunde meint. **Genau betrachtet ist es höchst unwahrscheinlich, dass zwei Menschen dasselbe** Bild vom Gegenstand ihrer Kommunikation haben.

Selbst in Verträgen, die ja meist von Juristen formuliert werden, herrscht oft Uneinigkeit darüber, wie sie zu verstehen seien. Wie der Vertrag nun verstanden werden dürfe bzw. müsse, damit beschäftigen sich wiederum die Gerichte. Und das passiert bei Dokumenten, bei denen von Anfang an auf eindeutige Formulierungen geachtet wird.

Dennoch ist ein gewisses Maß an Klarheit Voraussetzung für einen befriedigenden Kontakt zum Kunden. Deshalb helfen wieder Fragen.

Unklarheit in der Konkretion

Kunde:
"Schicken Sie mir bitte Informationen über Ihre Fima!"

Fima:
"Danke für Ihr Interesse, das werde ich gerne tun!"

Was gibt es an dieser Gesprächssequenz zu kritisieren? - Der Kunden hat seinen konkreten Wunsch formuliert und der Mitarbeiter sehr höflich und klar reagiert. - Dennoch: Würde der Mitarbeiter nun auflegen, wäre die Gefahr relativ groß, dass der Kunden nicht nur für ihn uninteressante Materialien erhält. Sehr wahrscheinlich wurde sogar eine Chance verpasst, tiefer ins Gespräch zu kommen.

Überlegen Sie sich kurz, warum dies so ist!

Beispiel 1

Ein Mitarbeiter einer anderen Abteilung sagt beispielsweise:

"Der Wettbewerb wird immer härter. Wir müssen stärker zusammenarbeiten, um bestehen zu können."

Wenn es um konkrete Veränderungen geht, muss hier nachgefragt werden:

- "Wer sind die Wettbewerber?"
- "Was machen die Wettbewerber?"
- "Wie soll die Zusammenarbeit aussehen?"
- "Was wollen wir erreichen?"

Beispiel 2

Ein Kunde sagt beispielsweise:

"Können Sie mir in der nächsten Woche ein Angebot zukommen lassen?"

Das scheint nicht schwer verständlich zu sein. Doch was versteht der Kunde unter einem Angebot?

Jede Firma hat einen eigenen Stil, bestimmte Erwartungen und Maßstäbe, die sie als selbstverständlich voraussetzt.

Wenn Sie die Maßstäbe jedoch nicht kennen, könnte Ihr Angebot schon auf Grund von "Formfehlern" außer Betracht kommen.

Fragen zu Beispiel 2

Folgende Fragen könnten Sie stellen:

- "Wie ausführlich sollte das Angebot sein?"
- "Auf welche Punkte legen Sie besonderen Wert?"
- "An wen soll ich das Angebot adressieren?"
- "Brauchen Sie es zu einem bestimmten Termin oder reicht es bis Ende der Woche?"

Fragen Sie also nicht nur danach, was getan werden soll, sondern auch wie, in welcher **Qualität** es getan werden soll.

Möglichkeiten schaffen

Wörter wie "jeder", "alle", "keiner", "niemals", "immer" lassen scheinbar **keinerlei Ausnahmen** zu.

"Wir kaufen *immer* bei einer Firma und sind damit sehr zufrieden."

Hier können Sie weiterfragen: "Woran liegt es, dass Sie mit ihrem Lieferanten so zufrieden sind?" Dadurch erfahren Sie etwas über die Erwartungen des Gesprächspartners. Wenn Sie der Meinung sind, bessere Leistungen erbringen zu können, so müssen Sie ja erstmal wissen, woran die Leistung gemessen wird.

Anschließend können Sie weitergehen: "Für welche Konditionen wären Sie bereit, einmal eine Ausnahme zu machen?" oder: "Wenn wir Ihnen dieselbe Leistung günstiger anbieten können, würden Sie dann bei uns kaufen?"

... bei Regeln I

Wörter wie "sollen", "müssen" bzw. deren Verneinungen deuten auf **Regeln** hin. Das können zum Teil bestimmte Abläufe sein, die sich in einer Firma etabliert haben, wie z.B. "Bevor Sie bei uns Kunde werden, *müssen* wir Sie in unsere Kartei aufnehmen. Dazu brauchen wir noch folgende Angaben ...". Solchen Regelungen passen Sie sich am besten, soweit möglich, an. Darüber zu streiten macht wenig Sinn.

Andere Aussagen, wie z.B. "Sie *müssen* mich am Donnerstag anrufen", können befragt werden nach dem **Schema "Was wäre, wenn das nicht passieren würde"**, also z.B. "Ich werde am Donnerstag nicht im Büro sein, wäre auch ein anderer Tag möglich?"

Eine ausgeprägtere Variante solcher Regeln ist das "*kann nicht*". Wenn Sie diese Wörter hören, **fragen Sie nach den Hindernissen und Problemen**.

"Ich *kann* das heute *nicht* entscheiden." Fragen Sie: "Was hindert Sie daran?" Sie erhalten wertvolle Hintergrundinformationen, mit denen Sie etwas anfangen können.

Vergleiche

Wenn Ihre Gesprächspartner Vergleiche anbringen, sollten Sie hellwach reagieren. "Ich erhoffe mir von Ihnen einen besseren Service als von meinem letzten Berater."

Bei Vergleichswörtern wie "*besser*", "*schneller*", "*mehr*", "*weniger*" müssen Sie **nachfragen**, womit genau verglichen wird.

Der Kunde bewertet mit dem Vergleich eine bestimmte Dienstleistung, und durch Fragen können Sie herausfinden, woran der Wert der Leistung gemessen wird.

Es hat keinen Sinn, dem Kunden eine hohe Servicequalität anzukündigen, wenn Sie nicht einmal wissen, was genau am Service dem Kunden wichtig ist. "Können Sie mir sagen, was bei Ihrem letzten Berater nicht zu Ihrer Zufriedenheit geschehen ist, damit ich es besser machen kann?"

Vergessen Sie nicht, dass auch Wörter wie "gut", "schlecht" oder "teuer" **Vergleiche** sind. Sie beziehen sich auf einen bestimmten Maßstab, der individuell unterschiedlich ist. Wenn Sie den Maßstab nicht kennen, bleibt Ihre Servicequalität ein Glücksspiel.

Nun noch mal eine kurze Wiederholung aller wichtigen Fragen:

Präzisierungsfragen

Bei **unspezifischen Hauptwörtern**:

- Wer genau?
- Was ...
- Wessen ...
- Wem ...
- Wen ...

Bei **unspezifischen Verben**:

- Wie genau?

Bei **Regeln** ("*muss, kann nicht*"):

- Was wäre, wenn?
- Was hindert?

Bei **Verallgemeinerungen**:

- Immer?
- Alle?
- Nie?

Bei **Vergleichen**:

- Im Vergleich wozu?

Aufgabe 1

Im Folgenden finden Sie einige Aufgaben zum Thema **Meta-Modell der Sprache**. Benutzen Sie zur Bearbeitung das Word-Dokument auf dieser Seite und nehmen Sie sich 35-45 Minuten Zeit. Die Lösungen zu den Aufgaben finden Sie auf der folgenden Textseite und in einem gesonderten Word-Dokument.

Aufgabe 1:

Nennen Sie die drei Ebenen des Meta-Modells der Sprache.

Aufgabe 2

Aufgabe 2:

Warum hilft das **Hinterfragen unvollständiger Aussagen** dem Kunden dabei, sich seiner Situation bewusst zu werden und Wahlmöglichkeiten zu gewinnen?

Aufgabe 3

Aufgabe 3:

Definieren Sie folgende Umwandlungsprozesse:

- **Verallgemeinerungen**
- **Tilgungen**
- **Verzerrungen**

Aufgabe 4

Aufgabe 4:

Nennen sie 5 **Kategorien**, bei denen **Präzisierungsfragen** gestellt werden.

Aufgabe 5

Aufgabe 5:

Analysieren Sie die folgenden Sätze auf die **Art der Transformation** zwischen Tiefenstruktur und Oberflächenstruktur.

Formulieren Sie bitte anschließend zu jedem Satz eine **Meta-Modell-Frage**.

Folgende **Transformationen** werden verwendet:

- Fehlender Bezug
- Tilgung
- Unspezifisches Verb
- Regel
- Verallgemeinerung
- Gedankenlesen
- Ursache und Wirkung

Sätze:

1. Mich fragt ja niemand.
2. Ich habe es aufgeben.
3. Das sagen alle.
4. Das ist eben ein Tollpatsch.
5. Daran darf ich gar nicht denken.
6. Sie hat andere Vorstellungen davon.
7. Wenn ich ihn sehe rege ich mich auf.
8. Das Recht dazu hat jeder.
9. Das ist nicht zu glauben.
10. Alle wissen wie ich darüber denke.
11. Sie wissen sicher auch, dass ...
12. Das darf ich keinem erzählen.
13. Sie machen mich ziemlich unglücklich.
14. Wenn ich mehr Anerkennung bekommen würde, würde ich mich verändern.
15. Das ist das Beste.
16. Es hilft nicht.
17. Ohne Zigarettenpause kann ich nicht arbeiten.
18. Alle denken, dass ich schuld bin.
19. Da muss man unbedingt sofort zugreifen.

Lösungen 1

- **Vorsprachliche, neuronale Ebene**
- **Tiefenstruktur**
- **Oberflächenstruktur**

Lösungen 2

Es werden Informationen gewonnen, die die Situation neutral und in ihrer **Einzigartigkeit** beschreiben. Festgetretene Erfahrungen und Urteile werden dadurch distanziert.

Kreative und neue Lösungen erhalten eine gleichberechtigte Chance, für die weitere Entwicklung wirksam zu werden.

Lösungen 3:

Verallgemeinerung ist der Prozess, in dem eine bestimmte Erfahrung oder ein Element einer Erfahrung alle ähnlichen Erfahrungen überlagert und dadurch die Erfahrung insgesamt verkörpert. "*Pars pro toto*" (lat.: einen Teil für das Ganze nehmen).

Tilgung ist der Prozess, in dem Wahrnehmungen selektiv dargestellt werden, während andere, in dem Kontext vermeintlich unwichtige Wahrnehmungen, ausgeschlossen werden.

Verzerrung ist der Prozess, in dem bestimmte Einzelheiten einer Erfahrung umgestaltet werden. So können neuartige Erlebnisse in der Erinnerung derart verformt werden, dass sie zu den alten, modellhaften Erfahrungen oder individuellen Glaubenssätzen passen.

Ebenso werden bei Wunschvorstellungen oder Ziel-Visionen oftmals nur einige - entscheidende - Details des Szenarios "ausgewechselt".

Lösungen 4

- unspezifische Hauptwörter
- Unspezifische Verben
- Regeln ("*muss, kann nicht*")
- Verallgemeinerungen ("*immer, alle, niemand*")
- Vergleiche

Lösungen 5

1. Mich fragt ja niemand.
 - *Fehlender Bezug*
 - *Wer genau hätte Sie denn fragen sollen?*
2. Ich habe es aufgeben.
 - *Unspezifisches Verb*
 - *Was genau hast Du aufgegeben?*
3. Das sagen alle.
 - *Fehlender Bezug, Verallgemeinerung*
 - *Was sagen sie? Wer sagt das?*
4. Das ist eben ein Tollpatsch.
 - *Tilgung*
 - *Wobei genau benimmt er sich ungeschickt?*
5. Daran darf ich gar nicht denken.
 - *Regel*
 - *Was würde passieren, wenn Sie daran denken würden?*
6. Sie hat andere Vorstellungen davon.
 - *Unspezifisches Verb, Fehlender Bezug*
 - *Wie genau stellt sie es sich vor?*
7. Wenn ich ihn sehe rege ich mich auf.
 - *Ursache und Wirkung*
 - *Wie macht er es, dass Sie sich aufregen?*
8. Das Recht dazu hat jeder.
 - *Verallgemeinerung*
 - *Hat wirklich jeder dazu das Recht?*
9. Das ist nicht zu glauben.
 - *Tilgung*
 - *Was genau ist nicht zu glauben?*

Lösungen 5

10. Alle wissen wie ich darüber denke.
- *Verallgemeinerung, Unspezifisches Verb, Gedankenlesen*
 - *Woher genau wissen Sie, dass alle wissen, wie Sie darüber denken?*
11. Sie wissen sicher auch, dass ...
- *Gedankenlesen*
 - *Woher genau wissen Sie, dass ich weiß ...?*
12. Das darf ich keinem erzählen.
- *Regel, Verallgemeinerung*
 - *Was würde passieren, wenn Sie es erzählen würden?*
13. Sie machen mich ziemlich unglücklich.
- *Ursache und Wirkung*
 - *Wie mache ich es, dass Sie unglücklich sind?*
14. Wenn ich mehr Anerkennung bekommen würde, würde ich mich verändern.
- *Ursache und Wirkung, Fehlender Bezug*
 - *Wie genau müsste die Anerkennung ausgedrückt werden, damit ...*
 - *Wenn sie die Anerkennung bekommen würden, wie genau würden Sie sich ändern?*
15. Das ist das Beste.
- *Tilgung, Fehlender Bezug*
 - *Was genau wäre das Beste? Für wen wäre das das Beste?*
16. Es hilft nicht.
- *Unspezifisches Verb, Tilgung*
 - *Was genau hilft nicht?*
17. Ohne Zigarettenpause kann ich nicht arbeiten.
- *Ursache und Wirkung*
 - *Wie kommt es, dass Sie dann nicht arbeiten können?*
18. Alle denken, dass ich schuld bin.
- *Gedankenlesen*
 - *Woher wissen Sie, dass alle denken, dass Sie schuld sind?*
19. Da muss man unbedingt sofort zugreifen.
- *Regel, Fehlender Bezug*
 - *Was passiert, wenn ich nicht zugreife? Wer muss da sofort zugreifen?*



Aufbau einer Fragesequenz

Aufbau einer Fragesequenz

Eine **Fragesequenz** besteht aus einer oder mehreren Fragen zu einem bestimmten Thema. Ihr Spannungsbogen von der Einleitung der Frage bis zur abschließenden Beantwortung enthält **fünf Elemente**:

1. Bezugsrahmen
2. Eigentliche Frage
3. Pause / Antwort
4. Gegebenenfalls Nachfragen
5. Zusammenfassen

1. Bezugsrahmen

Begründen Sie, warum Sie jetzt diese Frage stellen.

Auf diese Weise ermöglichen Sie Ihrem Gesprächspartner, die Motivation für Ihre Frage nachvollziehen zu können: Eine wichtige Voraussetzung für eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre. Vor allem wenn Sie viele Informationen brauchen, ist es wichtig, keine Zweifel über Sinn und Zweck der Fragen aufkommen zu lassen.

Ihr Gesprächspartner möchte genau wie Sie **Hintergrund und Motivation der Fragen** kennen und einschätzen können. Erst dann macht das Gespräch in seinen Augen "Sinn".

Bezugsrahmen - Beispiel

Bezugsrahmen - Beispiel

- "Sie sagten eben ..."
- "Aufgrund der besonderen Situation, in der Sie sich befinden, ..."
- "Um unseren Techniker genau instruieren zu können, ..."

2. Die eigentliche Frage

Wenn Sie den Aufhänger für die Frage genannt haben, können Sie Ihre Frage stellen, ohne direkt mit der Tür ins Haus zu fallen.

Ebenso wie im ganzen Gesprächsverlauf wird **zu** Beginn einer Sequenz eine **offene Frage** gestellt, mehr oder weniger direkt zum Thema. Der Bezugspunkt gibt Ihrem Gesprächspartner zudem eine grobe Orientierung, in welcher Richtung er antworten soll.

3. Pause / Antwort

Für Sie bedeutet das, nach der Frage erstmal zu schweigen. **Geben Sie Ihrem Gesprächspartner Zeit** zum Überlegen und Antworten.

Ein häufiger Fehler ist es, zu früh die Frage zu modifizieren und noch einmal zu stellen. Der Gefragte wird dadurch lediglich in seinem Nachdenken unterbrochen und evtl. durch die zweite schnelle Frage verwirrt. Möglicherweise bleibt ein Gefühl, einer Anforderung nicht genügt zu haben, nicht schnell genug geantwortet haben zu können.

Bemühen Sie sich um einfache und klare Fragen. Warten Sie eine Antwort ab und entwerfen Sie nicht Ihre eigene Rede, indem Sie mit vielen Worten das Gesagte wieder wegspülen.

4. Gegebenenfalls nachfragen

Falls Unklarheiten bestehen oder Sie weitere Informationen brauchen, können Sie anschließend nachfragen. Der zu Beginn der Sequenz gegebene Rahmen "trägt" auch die weiteren Fragen nach Details oder Hintergründen.

Hierzu gehören auch die **Präzisierungsfragen** des Meta-Modells der Sprache, mit denen Sie die Situation konkret erfassen können.

Z.B. bei Gefühlen

Bei Gefühlen nachfragen

Eine besondere Art nachzufragen ist das "**Verbalisieren**" von **Gefühlen**.

Emotionen sind ein **entscheidender Faktor** für menschliches Handeln. In der geschäftlichen Kommunikation werden Gefühle oft nur in vagen Andeutungen ausgedrückt, die sie jedoch keinesfalls übersehen sollten. Ein Unbehagen des Gesprächspartners ist oft am Tonfall und / oder in zaghaften Äußerungen zu erkennen. *Solange diese Gefühle unausgesprochen bleiben, können sie eine Einigung auf der Sachebene massiv behindern.* Lassen Sie den Knoten platzen!

Sprechen Sie in einem fragenden Tonfall aus, welches Gefühl Sie hinter der Andeutung vermuten. Sie werden bemerken, wie Ihr Gesprächspartner - oft mit einem Tonfall der Erleichterung - anfängt zu reden.

Indem Sie aussprechen, was der Kunde eigentlich meint, signalisieren Sie ihm, dass Sie seine Gefühle akzeptieren und ihnen im Gespräch gerne Platz einräumen. Sie selbst erfahren dabei meist wichtige Zusammenhänge. Gefühle entstehen nicht grundlos.

Beispiele

Beispiel 1:

Kunde: "Die späte Lieferung war für uns nicht so ganz günstig."

Sie: "Sie sind unter Zeitdruck geraten und haben sich geärgert?"

Kunde: "Genau so ist es. Schließlich ..."

Beispiel 2:

Kunde: "Für die Zukunft würde ich mir wünschen, dass die Absprachen besser klappen!"

Sie: "Was ist schief gelaufen?"

Kunde: "Nun, da war zuerst ..."

5. Zusammenfassen Wenn Sie sicher sind, dass Sie den Sinn des Gesagten verstanden haben, fassen Sie es noch einmal kurz zusammen.

Das Umschreiben in eigenen Worten hilft, Missverständnisse gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Sie zeigen dem Kunden dadurch, dass Sie **aufmerksam zugehört** haben und entsprechend **genau antworten** werden.

Beispiel

Eine solche Zusammenfassung können Sie z.B. mit folgenden Worten einleiten:

"Habe ich Sie richtig verstanden, Sie wünschen ..."

"Mit anderen Worten ..."

"Sie möchten also ..."

"Das heißt, Sie wollen ..."

Auf diese Weise können *keine Missverständnisse entstehen*, die sich später zu Konflikten entwickeln und mühsam rekonstruiert werden müssen. Sie entschärfen potenzielle Probleme gewissermaßen an Ort und Stelle. Haben Sie Einigkeit hergestellt, können Sie das Gespräch fortsetzen.

Fragen vor dem Gespräch I

Sie wissen ja bereits: Der erste Eindruck entscheidet.

Nicht anders als in der Zeitung, wo die Überschriften Interesse wecken oder eben nicht, so sind es in einem Gespräch die ersten Sätze, die den weiteren Verlauf prägen. Der Gesprächspartner nimmt *intuitiv eine Bewertung* vor: entweder *Zuhören oder Verabschieden*.

Wenn Sie im Bereich "Outbound" tätig sind, stellen Sie sich vor dem Gespräch selbst die Frage:

Was könnte den Gesprächspartner interessieren?

Aus welchem Grund sollte er sich für das Zuhören entscheiden?

Auf solche Fragen müssen Sie eine Antwort haben, damit Sie überzeugen können.

Überlegen Sie sich, welche Neuerung Sie anbieten können, wodurch sich Ihr Angebot von anderen unterscheidet.

Ein guter "**Interessewecker**" macht den Kunden neugierig und bietet ihm einen konkreten Nutzen an.

Verantwortlichkeit klären

Sie können viel Zeit sparen, wenn Sie schnell den richtigen Ansprechpartner für Ihr Anliegen in Erfahrung bringen. Nachdem Sie kurz den Grund Ihres Anrufes erläutert haben, vergewissern Sie sich daher als Nächstes mit einer gezielten Frage, ob er/sie für das Thema zuständig ist bzw. wer der/die richtige Gesprächspartnerin für Sie ist.

Beispielfragen:

- "Könnten Sie mir bitte den Ansprechpartner für mein Anliegen nennen?"
- "Wer ist für diesen Bereich in Ihrer Firma zuständig?"

Einstiegsfragen (Inbound)

Nach der Begrüßung wird zu Anfang des Gesprächs das Thema bestimmt. Der Kunde hat einen bestimmten **Anlass** für seinen Anruf, bestimmte Wünsche oder weiteren Bedarf an Informationen und / oder Produkten.

Diese Phase ist durch **Informationsfragen** geprägt. Dabei handelt es sich meistens um **offene Fragen**, z.B.:

- "Wie kann ich Ihnen helfen?"
- "Was kann ich für Sie tun?"

Dadurch erfahren Sie, worum es in dem Gespräch gehen soll. Fragen Sie weiter, bis Sie ein Bild der genauen Situation des Kunden haben.

Geschlossene Fragen für Details *Geschlossenen Fragen eignen sich, Details abzuklären:*

- "Wann genau, sagten Sie, haben Sie die Bestellung aufgegeben?"
- "Wie groß ist Ihre Abteilung genau?"

Bevor Sie nun anfangen den Sachverhalt zu diskutieren, vergewissern Sie sich noch, dass Sie alle **notwendigen Informationen** haben:

- "Gibt es noch etwas, was für diese Situation von Bedeutung ist?"

Beratung und Lösung Wenn Einigkeit über die Situation hergestellt ist, beginnt die Beratung, d.h. der Teil, in dem Sie weitere Details erläutern (outbound) oder nach Lösungen des Problems (inbound) suchen.

Bleiben Sie dabei jedoch immer so nah wie möglich am Kunden.

Vorsicht! In dieser Phase besteht beim Verkaufsgespräch die Gefahr, sich in den technischen Details eines Produktes zu verlieren oder das gesamte Umfeld einer Dienstleistung aufzuführen - und der Kunde hat längst abgeschaltet.

Deshalb sind auch hier einige Frageformen sehr hilfreich.

Verständnisrückfragen / Es ist wichtig, durch **Verständnisrückfragen** sicherzustellen, dass die gegebenen Informationen beim Kunden angekommen sind:

Aktivierungsfragen

- "Ist das die Information, die sie benötigten?"
- "Sind Ihre Fragen in Bezug auf ... damit geklärt?"

Durch **Aktivierungsfragen** bekommen Sie vom Kunden eine Stellungnahme, Einverständnis oder Fragen, die ein weitergehendes Interesse ausdrücken:

- "Was halten Sie von diesem Vorgehen?"
- "Wäre Ihnen damit geholfen?"

Indem Sie den Kunden dazu bringen "laut nachzudenken", wird der Entscheidungsprozess durchsichtiger. Sie erfahren mehr über die relevanten Faktoren für eine Entscheidung bzw. für Erkenntnisprozesse beim Kunden.

Zukunftsbezogene Fragen

Durch zukunftsbezogene Fragen können Sie mögliche **Hindernisse identifizieren**:

- "Was würde sich für Sie dadurch ändern?"
- "Meinen Sie die Idee fände in Ihrer Abteilung die nötige Akzeptanz?"

Sie ermuntern damit den Kunden, die Entscheidung von der nahen Zukunft aus zu betrachten und mögliche Konsequenzen zu beleuchten. Dies schützt vor der "Kaufreue" und unterstützt eine anhaltende Kundenzufriedenheit.

Alternativfragen

Wenn Sie das Gespräch zu einem **Abschluss** bringen wollen, werden die Fragen immer geschlossener. Dazu gehören Alternativfragen, z.B.:

- "Wollen Sie die abgespeckte Fassung oder die Vollversion?"

Kontrollfragen

Am Ende fassen Sie das Gesprächsergebnis noch einmal zusammen und schließen mit einer **Kontrollfrage zur Bestätigung** ab, z.B.:

- "Verbleiben wir so?" "Entspricht das Ihren Wünschen?"

Mit dieser Frage "machen Sie den Sack zu" und beenden das Gespräch auch wirklich.

Beachten Sie jedoch: Viele Verkaufsgespräche können auch noch bei der Vereinbarung "kippen", etwa wenn zum Schluss neue Aspekte gebracht werden. Vielleicht will der Verkäufer nur die Richtigkeit der Entscheidung bestätigen, jedoch kann der Kunde darauf einsteigen und die Diskussion beginnt von vorne. Also: Kommen Sie zum Punkt und machen Sie den Sack zu.



Grundlage

Die **Bedarfsanalyse** ist die Grundlage jedes Verkaufs- und Beratungsgesprächs. Deshalb soll sie noch genauer erläutert werden.

Einer der häufigsten *Fehler* in solchen Gesprächen ist es, Kunden vorschnell mit Angeboten zu traktieren. Vorschnell heißt: ohne die vorhandenen Wünsche und Vorstellungen des Kunden zu kennen. Der Beratende merkt sein Vorpreschen häufig erst an abwehrenden Äußerungen des Kunden. Dann ist allerdings oft schon viel Vertrauen verspielt.

Deshalb gilt auch hier: Kein "Gedankenlesen", sondern präzise durch Fragen vermitteln.

Ziele

Die Bedarfsanalyse stellt **ein gemeinsames Verständnis der Ziele und Bedürfnisse des Kunden** her. Nicht nur Sie erhalten die Informationen vom Kunden, oftmals bekommt der Kunde durch Ihre Fragen selbst erst ein vollständiges Bild der Situation. Für Sie bedeutet das, dass Sie nicht nur nach den Wünschen fragen, sondern auch nach dem Umfeld, den Bedingungen, unter denen z.B. ein bestimmtes Produkt eingesetzt werden soll.

Dazu gehören verschiedene Kriterien, die nun näher darzulegen sind.

Kriterien I

Sachliche Kriterien

Hier geht es um die **qualitativen und quantitativen Eigenschaften des Produktes bzw. der Dienstleistung**, z.B.:

- Für welche Zwecke soll die Datenbank genutzt werden?
- Welche Funktionen soll das Programm haben?
- Mit welchen anderen Programmen soll es kompatibel sein?
- Wie sollen die Zugriffsrechte geregelt werden?

Die sachlichen Kriterien können schon ein *Ausschlusskriterium* darstellen. Wer keinen Führerschein hat, braucht keine Verkehrs-Rechtsschutzversicherung.

Kriterien II

Persönliche Kriterien

Persönliche Kriterien beruhen im Wesentlichen **auf den Erfahrungen** des Gesprächspartners. Der eine interessiert sich mehr für die technischen Möglichkeiten, ein anderer interessiert sich vor allem für den Service und die Beratung.

Auf Grund guter bzw. schlechter Erfahrungen haben sich *Neigungen und Vorlieben* entwickelt. Hinzu kommen *emotionale Aspekte*: Kennt sich der Käufer auf einem Gebiet aus, wird er ein gutes Angebot gerne annehmen. Wer z.B. keine Erfahrungen mit Aktien hat, dem werden Kaufentscheidungen sehr viel schwerer fallen.

Kriterien III

Systembedingte, finanzielle und zeitliche Kriterien

Mit **systembedingten Kriterien** ist die "**politische Umgebung**" gemeint.

Wer entscheidet letztlich über das Angebot? Wer ist von der Entscheidung betroffen? Wer gibt Feedback (Rückmeldung)? Das sind wichtige Faktoren für die Entscheidung und relativ unabhängig von den Eigenschaften des Produktes. Fühlt sich eine "graue Eminenz" im Entscheidungsprozess übergegangen, verlieren Sachargumente deutlich an Relevanz.

Finanzielle und zeitliche Kriterien hängen eng mit den anderen Kriterien zusammen, seien hier aber auf Grund ihrer herausragenden Bedeutung extra genannt.

Antworten und Fragen

Aus den **Antworten** ergibt sich zumeist schon ein **Lösungsansatz** und der Kunde kann seinen Bedarf letztendlich selbst formulieren. Erst dann sind Sie als Dienstleister gefragt, in einer sachlichen Diskussion ein kompetentes Angebot zu machen.

Durch die Bedarfsanalyse erhalten Sie auch wichtige Hilfen für Ihre Argumentation.

Bedarfsfragen

Bedarfsfragen sind wertneutral und unaufdringlich. Sie suggerieren keine Mehrheits- bzw. Minderheitsmeinungen und sind sachlich motiviert.

Gute Bedarfsfragen sind z.B.:

- Wir haben verschiedene Tarifmodelle im Angebot. Um für Sie das günstigste zu finden, würde ich gerne wissen, zu welchen Tageszeiten Sie vor allem Ihr Handy benutzen wollen?
- Für welche Anwendungen wollen Sie die Software genau einsetzen?
- Sie scheinen über die Möglichkeiten, die wir anbieten, bereits gut informiert zu sein. Haben Sie schon eine bestimmte Lösung im Auge?
- Was stellen Sie sich denn da genau vor?

Als **Leitfaden** für die Bedarfsanalyse können Sie sich am folgenden "Rezept" orientieren.

Akzeptanz schaffen

Ihr Gesprächspartner muss wissen, **weshalb** Sie fragen und **wofür** sie die Informationen benötigen.

Wenn Sie direkt nach dem Gesprächseinstieg mit Ihren Fragen beginnen, erzeugen Sie zuerst Unsicherheit und dann Abwehr - das Gefühl verhöhrt zu werden drängt sich auf. Nehmen Sie dem Misstrauen von vornherein den Wind aus den Segeln, indem Sie **fragen, ob Sie fragen dürfen**. Begründen Sie Ihr Anliegen mit der Bedarfsanalyse.

- "Um Ihnen ein Angebot zu machen, das Ihren Bedürfnissen entspricht - darf ich Ihnen ein paar Fragen stellen?"

Mit dem Einverständnis des Kunden können sie nun fragen, ohne jede Frage einzeln einleiten zu müssen. Sie werden bereitwillig die nötigen Informationen bekommen.

Fragen stellen I

Beginnen Sie mit Fragen zu den sachlichen Kriterien. Vermeiden Sie dabei jedoch eine Monotonie, die z.B. entsteht, wenn Sie Fragen mit "und" einleiten. ("Und wie haben Sie ..., und wie viele ..., und seit wann ...?) Beachten Sie dabei die Hinweise zum Aufbau einer Fragesequenz.

Persönliche Vorlieben etc. erfahren Sie durch **Aktivierungsfragen**, die nach der Bewertung durch den Gesprächspartner fragen:

- "Was ist für Sie persönlich das entscheidende Kriterium?"
- "Wie dringend ist Ihrer Einschätzung nach die Neugestaltung der Arbeitsplätze?"

Systembedingte Einflussfaktoren erfahren Sie durch **Zukunftsfragen**:

- "Wenn sie sich für die Einführung der Software entscheiden - wer wird die endgültige Entscheidung treffen?"
- "Was werden die Anwender sagen, die mit der Software arbeiten werden?"
- "Welchen Einfluss haben die Anwender auf die Entscheidung?"

Fragen stellen II

Die **finanziellen Mittel** sind oftmals absolute **Grenzen** für die Entscheider.

Verkäufer müssen darauf achten, bei Interesse des Kunden mit ihren Angeboten im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten zu bleiben. Auch hier gilt es, nicht das Maximalkonzept aus dem "Bauchladen" des Verkäufers anzubieten, sondern das für den Kunden mögliche und nötige. Sprechen Sie daher das Thema Geld offen an:

- "Welche Bedeutung spielt der Preis bei Ihrer Entscheidung?"

Natürlich sind die Kosten ein wichtiges Kriterium, aber sie erfahren auch viele andere Kriterien der Entscheidung. Letztlich ist oft nicht das günstigste Angebot, sondern die Überzeugung **einen realen und angemessenen Gegenwert** zu erhalten, entscheidend.

- "Was für ein Budget ist in Ihrem Unternehmen für die Aktualisierung der EDV vorgesehen?"

Um im Rahmen der Möglichkeiten bleiben zu können, sollten Sie es kennen.



Aufgaben

Aufgabe I - Situation

Der *Schulbuchverlag Lessing* hat Schwierigkeiten mit seinem Spediteur, mit dem es ständig zu Verspätungen der Lieferung kommt. Bis dieses Problem gelöst ist, werden Büchersendungen eines bestimmten Umfangs, die schnell zum Kunden kommen müssen, mit der Post verschickt. Oberschuldirektor Riese benötigt für sein privates Gymnasium dringend 20 neue Deutschlesebücher.

Hier ein kurzer Ausschnitt des Telefonats zwischen Herrn Riese und Frau Brandt, Mitarbeiterin des Verlags:

Herr Riese: Ich brauche also die Bücher äußerst dringend! Ich hoffe, Ihrem Spediteur ist das bis nächste Woche möglich.

Frau Brandt: Können wir Ihnen die Ware auch mit der Post schicken?

Herr Riese: Aber warum denn das? Das ist doch nicht immer der sicherste Weg.

Aufgabe I - Fragen

Jetzt befindet sich Frau Brandt in der Defensive und muss lange Erklärungen starten.

- Was hätte Frau Brandt bereits bei Ihrer Frage beachten sollen?
- Finden Sie eine geeignete Formulierung der Frage.

Aufgabe II - Situation

Der Kunde will einen neuen Rasenmäher kaufen, worauf der Kundenberater eine Bedarfsanalyse einleitet.

Welchen Fehler macht der Kundenberater in folgendem Telefonat?

Kundenberater: Und weshalb ging Ihr alter Rasenmäher kaputt?

Kunde: Ich mähe oft hohes Gras und da gibt es immer wieder kleine Steinchen. Das hat er nicht verkraftet.

Kundenberater: Und wie alt war der Rasenmäher schon?

Kunde: Fünf Jahre.

Kundenberater: Und wie oft benutzen Sie Ihren Rasenmäher?

Kunde: Ja sagen Sie mal, sind wir hier in einem Verhör?

Aufgabe II - Formulierungsübung

Formulieren Sie selbst drei mögliche Bedarfsfragen für das Rasenmäher-Beispiel. Erinnern Sie sich dafür an die wichtigen Punkte der "Bedarfsanalyse".

**Ferienziel erfragen****Verabreden Sie sich mit einem Partner online.**

Vielleicht wissen Sie schon, wo Sie Ihren nächsten Urlaub verbringen werden, wenn nicht, denken sie an Ihren letzten. *Teilen Sie* Ihrem Partner den Ort und die Umstände nicht mit.

Ihre Aufgabe und die Ihres Partners ist es jetzt, durch Fragen herauszufinden, welche Erwartungen Ihr Partner an den Urlaubsort, das Hotel, die Umgebung und Landschaft hat. Wenn Ihr Partner alle für Sie wichtigen Kriterien erfragt hat, dürfen Sie ihm den Urlaubsort verraten. - Nicht anders würde ein guter Verkäufer im Reisebüro vorgehen: Erst wenn er alle Kriterien erfragt hat, macht er einen Reisevorschlag.

Anschließend werten Sie das Gespräch aus und wechseln die Rollen (jeweils 10 Minuten Gespräch und 10 Minuten Auswertung).

Der falsche Zeitpunkt Beim Telefonieren können Sie nicht wissen, in welcher Situation sich Ihr Gesprächspartner gerade befindet. Vielleicht ist er gerade dabei sein Büro zu verlassen, um zu einer Besprechung zu gehen.

Wenn Sie in dieser Situation direkt mit Ihrem Anliegen herausplatzen, bekommen Sie eine Abfuhr. Ihr zweiter Anruf wird dann wahrscheinlich schon als lästig empfunden werden. Sie haben auf alle Fälle schon die schlechteren Karten.

"Passt es Ihnen gerade?" oder "Haben Sie etwa 10 Minuten Zeit für diese Angelegenheit?" sind **wichtige Fragen zu Gesprächsbeginn**.

Zu viele Fragen Stellen Sie **kluge und sinnvolle Fragen**, dann kommen Sie mit weniger Fragen aus.

Stellen Sie zu viele Fragen, erwecken Sie entweder den Eindruck, dass es Ihnen an Kompetenz und Verständnis fehlt, oder dass sie verdeckte Interessen haben und Ihren Gesprächspartner ausquetschen wollen. Beide Szenarien führen das Gespräch zu einem unbefriedigenden Ausgang.

Stellen Sie keine Fragen, die der Kunde womöglich nicht als relevant erachtet.

Zu neugierige Fragen **Unterscheiden Sie genau** zwischen den Informationen, die Sie wissen müssen und anderen Dingen, die Sie vielleicht sonst noch interessieren. Sie bringen sonst den Gesprächspartner in die Verlegenheit, Ihre Neugier zurückweisen oder andere emotionale Barrieren aufbauen zu müssen. Geben Sie bei den Fragen, die Sie stellen, einen Grund an, warum gerade *diese* Information für Sie wichtig ist. Damit verhindern Sie, dass der Eindruck des Ausfragens entsteht.

'Fertigfragen' Um ein Servicegespräch zur Zufriedenheit beider Seiten effizient zu führen, brauchen Sie einen roten Faden, an dem Sie sich orientieren. Dabei ist es durchaus sinnvoll, für die einzelnen Gesprächsphasen geeignete Fragen vorgemerkt zu haben.

Im Gespräch selber müssen Sie jedoch in der Lage sein, davon abzuweichen und **direkt auf die Äußerungen des Kunden zu reagieren**. Wenn der Kunde den Eindruck hat, es werden schematisch vorgegebene Fragen gestellt, fühlt er sich entweder nicht individuell ernst genommen oder in eine bestimmte Richtung gedrängt, in die er gar nicht will.

Killerfragen

Killerfragen werden auch **Fangfragen** genannt. Durch sie wird nach *anderen* Dingen gefragt als denen, um die es vorgeblich geht.

"Haben Sie einen Parkplatz gefunden?"

Als harmlose Einstiegsfrage in einem Bewerbungsgespräch lässt sich aus der Antwort ersehen, ob es sich um einen Autofahrer handelt oder nicht.

Es gehört zu den Kennzeichen von Fangfragen, dass sich der Frager ahnungsloser darstellt, als er in Wirklichkeit ist. Ziel ist es, Informationen zu sammeln, die nicht selbst zum Thema werden sollen oder die der Befragte nicht zum Thema machen möchte.

Mit einem direkten, kundenfreundlichen Service sind Fangfragen unvereinbar.



NEIN mit offener Frage begegnen

Ein NEIN ist eine Antwort, die der Fragende so gut er kann vermeiden muss.

Es bedeutet immer eine Störung der Gesprächsatmosphäre, sei es, dass Sie sachlich danebenliegen, sei es, dass emotionale Vorbehalte bestehen. Folgen mehrere NEINs hintereinander, bedeutet dies zumeist das Ende des Gesprächs.

Auf eine Frage, die mit Nein beantwortet wird, reagieren Sie daher am besten mit einer offenen Frage. So holen Sie den Gesprächspartner durch die Möglichkeit der freien Meinungsäußerung emotional wieder ins Boot. Sie können auch eine Frage stellen, von der Sie mit Sicherheit wissen, dass Sie mit Ja beantwortet wird.

NEIN oder NEIN?

Es gibt zwei Arten von NEIN, die Sie unterscheiden müssen, um adäquat zu reagieren: Ein **Entscheidungs-Nein** und ein **Informations-NEIN**.

Informations-NEIN

Das Informations-NEIN liegt auf der **Sachebene** der Kommunikation. Es gibt einen objektiven, nicht mehr änderbaren Tatbestand wieder. **Es ist ein NEIN, welches Sie akzeptieren müssen**. Verschenden Sie nicht Ihre Zeit damit, jemandem ein Auto verkaufen zu wollen, der keinen Führerschein hat - er wird es nicht benutzen dürfen.

Entscheidungs-NEIN

Das Entscheidungs-NEIN liegt auf der Beziehungsebene. Es betrifft alle Entscheidungen, die in der Verfügbarkeit des einzelnen Gesprächspartners liegen. Dazu gehört das ausgesprochene Nein, mit dem z.B. ein Angebot abgelehnt wird, aber auch jegliche Äußerung, mit der eine unterschiedliche Meinung kundgetan wird.

Das Wort NEIN muss also gar nicht fallen. Einwände, Bedenken etc. sind sehr oft gar nicht sachlich, sondern emotional motiviert. Grund kann das Gefühl sein, nicht gehört oder beteiligt worden zu sein. Das kann z.B. auch vorkommen, wenn ein vorgefertigtes Frageskript nicht der individuellen Situation gerecht wird.

Wenn Sie den Eindruck haben, ein Entscheidungs-NEIN kassiert zu haben, können Sie mit einer *offenen Frage* die Situation entschärfen. Das ist in der normalen Kommunikation nicht ganz einfach, da sie sehr schnell verläuft. Sie müssen intuitiv eine derartige Bewertung vornehmen, um reagieren zu können.

Praxis

Am besten üben Sie sich darin, diese Form der Verneinung bewusst wahrzunehmen.

Eine gute Möglichkeit dazu liefert das Fernsehen. Achten Sie einmal bei Talkshows, politischen Diskussionen und Interviews darauf, wann ein Informations-NEIN gegeben wird, und bei welchen Äußerungen es sich um emotionale Entscheidungs-NEINs handelt. Sie werden das Entscheidungs-NEIN nach einiger Zeit automatisch im Gespräch erkennen.

Beispiel 1

Im Folgenden finden Sie einige Fragebeispiele, auf die der Antworter mit "Nein" reagiert. Entscheiden Sie, ob es sich bei den Antworten um ein Informations- oder ein Entscheidungs-NEIN handelt (siehe auch Word-Dokument).

Beispiel 1:

Frage: "Wie rechtfertigen Sie als engagierter Umweltschützer die Tatsache, dass Sie für den Urlaub das Flugzeug benutzen?"

Antwort: "Wissen Sie, jeder Mensch hat das Recht auf Privatsphäre. Was ich im Urlaub mache, geht Sie nun wirklich nichts an."

Beispiele 2 und 3

Beispiel 2:

Frage: "Haben Sie Interesse an der neuen Ausgabe unseres 20-bändigen Lexikons?"

Antwort: "Nein, das interessiert mich überhaupt nicht. Ich habe mir vor einem halben Jahr bereits ein solches Werk zugelegt."

Beispiel 3:

Frage: "Sind Sie bereits Kunde bei uns?"

Antwort: "Nein, aber ich habe mir Informationsmaterial schicken lassen."

Beispiele 4 und 5

Beispiel 4:

Frage: "Möchten Sie unsere Zeitung einmal für 14 Tage kostenlos und unverbindlich testen?"

Antwort: "Ach wissen Sie, Ich habe schon so viel Papier im Haus."

Beispiel 5:

Frage: "Haben sie bereits daran gedacht, im Internet zu werben?"

Antwort: "Die Internetwerbung ist doch viel heiße Luft um nichts."

Lösungen

Lösungen

- Lösung 1: Entscheidungs-Nein
- Lösung 2: Informations-Nein
- Lösung 3: Informations-Nein
- Lösung 4: Entscheidungs-Nein
- Lösung 5: Entscheidungs-Nein

Transferaufgaben

Nehmen Sie sich für die folgenden zwei Aufgaben insgesamt mindestens eine Stunde Zeit.

Sie brauchen dazu einen *Gesprächspartner*. Verabreden Sie sich mit einem Ihrer Lernkollegen. Oder aber Sie rufen einen/eine Freund/ Freundin, den/ die Sie in Ihrem Lernprozess unterstützen möchte.

Selbstverständlich finden Sie diese Aufgaben wieder in einem separaten Word-Dokument.

Ausgangspunkt

Situation:

Frau Blau, Mitarbeiterin von Teldis, soll für den Schulbuchverlag Samson das neue Lehrbuch für Biologie an Privatschulen anbieten. Dafür ruft sie bei der Hohnstett-Schule an, einem privaten Internat.

Nachdem sie ihr Anliegen vorgebracht hat, lautet die Antwort des Direktors Birnemann:

- "Hm, eigentlich haben wir unsere Lehrbücher immer vom Verlag Kroner bezogen."

Aufgabe 1

Jetzt sind Sie gefragt. Nehmen Sie mit Ihrem Gesprächspartner (z.B. am Telefon) Kontakt auf und teilen Sie die Rollen von Frau Blau und Herrn Birnemann auf. "Spinnen" Sie den Dialog weiter:

Die Person, die Frau Blau spielt, berücksichtigt dabei folgende Punkte:

- Die Verallgemeinerung von Herrn Birnbaum ("immer") soll durch *gezieltes Fragen* ausgehebelt werden.
- Versuchen Sie, sich an die Schritte der Fragensequenz zu halten: Bezugsrahmen - eigentliche Frage - Pause/Schweigen - eventuelles Nachfragen - zusammenfassend fragen.

Als Hilfe für die Person, die Herrn Birnemann spielt, hier noch ein wenig Information:

- Die Biologielehrbücher sind bereits 5 Jahre alt. Seither kam von Seiten des Verlags Kroner keine aktualisierte Ausgabe auf den Markt.
- Herr Birnemann kennt den Verlag Samson noch nicht.
- Bisher ist die Schule sehr gut mit den Lehrbüchern von Kroner gefahren, deshalb hat sich Herr Birnemann auch noch keine Gedanken darüber gemacht, einmal was anderes auszuprobieren.

Aufgabe 2

Tauschen Sie nun die Rollen und spielen Sie noch einmal das Beispiel durch.

Sprechen Sie anschließend ausführlich über Ihre Erfahrungen in beiden Rollen!

Aufgabe 3

Schreiben Sie den optimalen Verlauf einer mehrfachen Fragesequenz nieder und schicken Sie dieses Gesprächsprotokoll Ihrem Tutor.

Sie müssen dabei nicht jeden Satz im Gesprächsverlauf ausformulieren, vielleicht ist dies aber auch am einfachsten für Sie.

Tauschen Sie die Protokolle aus und diskutieren Sie darüber.