

Wer fragt, gewinnt.

Fragestrategien für eine erfolgreiche Verhandlung

1. Aktives Zuhören

Fragen sind nur dann erfolgreich, wenn ich im Gegenzug auch aktiv zuhöre. Aktives Zuhören unterscheidet sich deutlich vom Hinhören. Beim Hinhören hören wir mit den Ohren, doch beim aktiven Zuhören benutzen wir unsere gesamten Sinne. Somit ist aktives Zuhören eigentlich keine Technik, sondern eine Grundeinstellung, bei der wir unsere Sinne auf Wahrnehmen einstellen.

Beim aktiven Zuhören höre ich nicht nur was mein Gegenüber sagt (Sachinformation), sondern lese mit meinen Augen und meinem Gespür das „Wie“ zu erkunden. Ich lese zwischen den Zeilen und versuche anhand von Gestik, Mimik, Sprechweise, Klang und Aussprache die emotionale Verfassung und die Gefühle meines Gegenüber zu erkunden, um mit diesen Informationen besser auf ihn eingehen zu können. Ich kann meine weiteren Fragen dann nicht nur basierend auf der Sachinformation, sondern auch mit dem Wissen der emotionalen Verfassung und Gefühle stellen. Beim aktiven Zuhören analysiere ich also anhand von Gestik, Mimik, Sprechweise, Klang und Aussprache.

Was erreiche ich damit? Gehe ich auf die Gefühlslage meines Gegenüber ein, fühlt er sich Verstanden und das trägt wesentlich zum Erfolg meiner Verhandlung bei.

Die drei Pfeiler des aktiven Zuhörens:

- Sein Gegenüber immer ausreden lassen.
- Analysieren, warum mir diese Information gegeben wird.
- Erst im Anschluss die eigene Aussage formulieren.

Weitere Bausteine, die je nach Situation weiterhelfen:

- Verständnisfragen formulieren, wenn etwas nicht klar ist. (Habe ich Sie richtig verstanden, dass...? Meinten Sie, dass...?)
- Bei emotional aufgestauten Situationen auf die Gefühlslage des Gegenüber

eingehen und Verständnis zeigen. (Das kann ich gut verstehen. Sie ärgern sich.)

- Körperhaltung, Gestik und Mimik spiegeln.

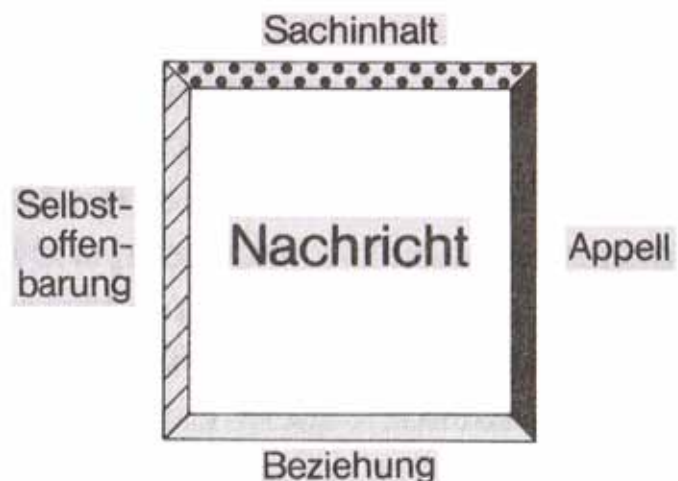
Die sechs Fehler beim aktiven Zuhören, bei denen ich nicht auf die Bedürfnisse meines Verhandlungspartners eingehe:

1. Über sich selbst reden.
2. Sich nur für die Sache interessieren.
3. Kritik üben
4. Lösungen liefern
5. Herunterspielen
6. Interpretieren

Ein Kommunikationsmodell im Beispiel

Das Nachrichtenquadrat (siehe Grafik) von Schulz von Thun ist ein anschauliches Modell, um die Vielfalt der Kommunikation und der daraus entstehenden Kommunikationsfallen zu erkennen. Im nachfolgenden Kommunikationsquadrat hat eine Nachricht vier Seiten. Nur eine davon beinhaltet die Sachinformation. Die anderen drei Seiten sagen etwas über die Beziehung des Redners zum Zuhörer aus, über den persönlichen Appell, den er mit der Nachricht verbindet sowie etwas über ihn selbst.

Schulz von Thun setzt nun diesem Nachrichtenquadrat vier Ohren des Empfängers gegenüber (Grafik folgende Seite), die mit genau den gleichen Funktionen ausgestattet sind. Verlässt eine Nach-





richt mit allen vier Seiten des Nachrichtenquadrats den Redner, hat dieser keinen Einfluss mehr darauf, mit welchen Ohren seine Nachricht nun vom Empfänger aufgenommen wird. Durch diese Vielfalt wird klar, warum es oft zu Verständnisschwierigkeiten kommt, die im schlimmsten Fall zu einem Streit bzw. bei der Verhandlung zum Abbruch dieser führen. Doch soweit soll es nicht kommen. Deshalb versuchen wir durch aktives Zuhören das Nachrichtenquadrat zu entschlüsseln, um dann unserer Fragen und Antworten so zu formulieren, dass die entsprechenden Ohren diese wohlwollend aufnehmen.

Ein viel zitiertes Beispiel aus dem Buch „Miteinander reden 1“ von Schulz von Thun soll das Modell anschaulich werden lassen. Ein Paar sitzt in einem Auto. Sie fährt auf eine Kreuzung zu. Der Mann als Beifahrer sagt „Du, da vorne ist grün.“ Die Nachricht im Quadrat gibt die Sachinformation: Die Ampel ist grün. Der Appell der dahinter steht könnte lauten: Fahr schneller und die Selbstoffenbarung: Ich bin aufmerksam und bei der Sache. Auf der Beziehungsseite könnte ein Rat an die Frau stehen. Die Frau könnte nun ihr Beziehungsohr aufstellen und patzig antworten: Fährst du oder fahr ich! Die schlechte Stimmung ist vorprogrammiert.

Würde sie aktiv Zuhören, könnte Sie zunächst hinterfragen, warum sie schneller fahren soll: „Warum möchtest du, das ich schneller fahre? oder bereits an seiner Tonlage eine Unruhe erkennen und nachhaken: „Hast du es eilig?“

Wer fragt, der führt

In dem vorangegangenen Beispiel wurden am Ende zwei Fragetechniken angewendet. Die offene Frage, um mehr Informationen zu bekommen und die Kontrollfrage, die stets mit ja oder nein beantwortet wird. Im Folgenden werden sieben Fragetechniken gelistet, die in Gesprächen und Verhandlungen angewendet werden können.

1. Offene Fragen (W-Fragen)

Wer, wie, wo, wann, wozu, warum - Sie gehören zu den wichtigsten Fragen. Ziel: Mit diesen Fragen erhalte ich Informationen, kann Interesse an der Meinung des Gesprächspartners signalisieren, nachhaken, den Gesprächspartner zum Nachdenken bewegen, versuchen, ihn aus der Reserve zu locken und in schwierigen Situationen Zeit gewinnen. Diese Fragen können nicht mit ja oder nein beantwortet werden. Achtung: Nicht zu viele offene Fragen hintereinander stellen, sonst fühlt sich der Gesprächspartner wie in einem Verhör. Tipp: Einverständnis des Gesprächspartners einholen, wenn mehrere Fragen hintereinander geplant sind. Offene Fragen geben dem Gesprächspartner die Möglichkeit seine Gefühle zum Ausdruck zu bringen. Sie signalisieren ihm, dass er ernst genommen wird und das Interesse an seiner Meinung besteht. Für den Fragenden eröffnen sie einen Quell von Informationen über den Gesprächspartner, die er durch aktives Zuhören für die weitere Verhandlungsstrategie nutzen kann.

2. *Kontrollfragen:*

Ziel: Werde ich verstanden. Hört der Gesprächspartner mir noch zu. Wo steht mein Gesprächspartner gerade. Sie geben dem Frage den Sicherheit für das weitere Vorgehen. Achtung: Positiv formulieren Beispiel: Habe ich mich verständlich ausgedrückt. habe ich schon auf ... hingewiesen? Entspricht das Ihren Wünschen? Diese Fragen werden in der Regel mit ja oder nein beantwortet. Bei einem „ja“ kann ich fortfahren. Bei einem „nein“ sollte ich mit offenen Fragen der Begebenheit auf den Grund gehen.

3. *Alternativfragen:*

Ziel: Entscheidungen sollen herbeigeführt werden. Alternativfragen grenzen den Entscheidungsprozess sinnvoll ein und beschleunigen die Verhandlung. Grundvoraussetzung sind zwei alternative Vorschläge, die beide Vorteile und Nutzen für den Verhandlungspartner aufweisen. Beispiel: Wann treffen wir uns? Passt es am Montag um 9 Uhr oder Dienstag am Nachmittag?

4. *Geschlossene Fragen:*

Bei geschlossenen Fragen erhalte ich immer ein ja oder nein als Antwort. Nützlich sind sie, um Vielredner zu stoppen oder einem mundfaulen Gesprächspartner Informationen zu entlocken. Sie eignen sich also, um konkrete Informationen zu erhalten oder ein Problem logisch zu erörtern.

5. *Informationsfragen:*

Mit Informationsfragen kann ich als Fragender bewusst Informationen geben und Interesse dafür wecken, ohne zu belehren. Ziel: bewusste Steuerung von Informationen. Beispiel: Haben Sie zufällig gehört, dass ...? Ist Ihnen bereits bekannt, dass ...? Haben Sie auch gelesen, dass...?

6. *Reflektierende Fragen:*

Die vom Verhandlungspartner geäußerten Gedanken in Frageform wiederholen und Äußerung dem Verhandlungspartner durch das Spiegeln bewusst machen. Ziel: Die reflektierende Frage verfolgt zwei Ziele. Durch die reflektierende Frage wird dem Verhandlungspartner

zum einen die eigene Meinung vor Augen geführt und er kann nochmals darüber nachdenken. Wenn er zum Beispiel eine unzutreffende Behauptung aufgestellt hat, kann er diese mit der reflektierenden Frage ohne Gesichtsverlust korrigieren. Widerspreche ich direkt, kann es passieren, dass er die Behauptung nur aufrecht erhält, um das Gesicht zu wahren. Zum anderen kann ich die reflektierende Frage einsetzen, um sicherzustellen, ob ich meinen Verhandlungspartner richtig verstanden habe. Missverständnisse können so vermieden werden. Beispiel: Mit anderen Worten ausgedrückt, meinen Sie, dass ...? Sie sind der Meinung, dass ...? Wenn ich Sie richtig verstanden habe, meinen Sie, dass ...?

7. *Richtungsweisende Fragen:*

Mit einer richtungsweisenden Frage können die Punkte hervorgehoben werden, die eine gemeinsame Basis ermöglichen. Es wird erreicht, dass der Verhandlungspartner selbst nachdenkt, um eigene Nutzen und Vorteile zu erkennen. Sie greifen dabei in die Zukunft. Ziel: Mit richtungsweisenden Fragen möchte Sie Gemeinsamkeiten und Vorteile hervorheben. Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie könnten ...?

8. *Abschlussfragen oder Fiebermessfragen (nur für die Verkaufsverhandlung):*

Mit der Abschlussfrage warte ich nicht bis zum Ende. sehen Sie den Verkaufsprozess als Fußballspiel. Dieses wird nicht am Ende gewonnen, sondern durch die, während des Spiels geschossenen Tore. Somit sollte ich im Gespräch immer wieder klären, wie weit mein Verhandlungspartner bereit für einen Abschluss ist. Jedes „ja“ kann hierbei als Tor gewertet werden. Bei jedem „nein“ weiß ich, dass es noch weiterer Informationen und Fragen benötigt. Beispiel: Was muss ich Ihnen bieten, damit Sie abschließen? Was würden Ihre Kunden sagen, wenn Sie als erstes dieses ... einsetzen?

von Dipl.-Ing. (FH) M.A. Angela Schütte