

Seminarunterlage:

*Kommunikation und
Gesprächsführung
23. und 24. April 2024*

Andreas Patrzek
Diplom Psychologe
Diplom Betriebswirt

1

Zum Geleit ...



*„Die Menschen wollen nicht,
dass man zu ihnen spricht,
sie wollen, dass man mit ihnen
redet!“*

E. Oesch

2

QUESTICON

Institut für Fragekompetenz
und Gesprächsführung

Was uns antreibt

QUESTICON konzentriert sich auf ein spezielles Themengebiet und hat sich hier im deutschsprachigen Raum einen Expertenstatus geschaffen: Fragetechnik und Gesprächsführung.

Unser Anspruch ist es, in diesem Weiterbildungs-Segment Maßstäbe zu setzen und stets an der Spitze der Entwicklung zu stehen.



Andreas Patrzek



3

Themen / Inhalte / Roter Faden

- 1 Ankommen & Organisieren
- 2 Vorstellungsrunde
- 3 Selbstvorstellung beim Kunden
- 4 Eindeutige Kommunikation beim Kunden. (Pitch)
- 5 Herausfordernde Situationen beim Kunden
- 6 Weitere Anliegen (Möglichereise) von euch
- 7 Meine erweiterte Toolbox bei Bedarf / Interesse
 - a Allgemeine Grundlagen der Kommunikation
 - b Weiterführende Grundlagen der Kommunikation
 - c Typologie: Was unterschiedliche Menschen antreibt
 - d Spezial-Techniken A: Fragetechnik
 - e Spezial-Techniken B: Aktives Zuhören
 - f Umgang mit schwierigen Situation
- 8 Zusammenfassung & Ausblick



4

Unsere Zeiten

1. Tag	2. Tag
09.00 – 10.45	09.00 – 10.30
15 Min Pause	15 Min Pause
11.00 - 12.30	10.45 - 12.15
Mittagspause	Mittagspause
13.30 – 15.10	13.15 – 14.45
20 Min Pause	20 Min Pause
15.30 - 17.00	15.05 - 17.00

5

Seminar design – Teil 1

- Schwerpunkt sind Übungen, in denen Sie das zuvor erlernte Wissen sofort umsetzen und erproben können.
- Das notwendige theoretische Wissen wird in kleinen Einheiten vermittelt.



6

Seminar- Infrastruktur



Zeit



Literatur



Verschwiegenheit



Pausen



Fotoprotokoll



Handy



Unterlagen



Fotoprotokoll
Recht am Bild



Trainerrolle

7

Seminar- Credo

Mut etwas Neues
auszuprobieren

Eigenmotivation vs
Frontal- Bespaßung

Techniken basieren
auf Konzepten

Man darf
hier Fehler machen



Sich selbst
hinterfragen

Geduld mit sich
haben

Basis: Üben, üben,
üben, ...

Lernen darf
unterhaltsam sein

Ich bin Experte
aber kein Ideologe

Keine Spielchen
von meiner Seite

Keine Spielchen
von Ihrer Seite

Nachbereitung
ist zentral

Viel Interaktion

8

Themen / Inhalte / Roter Faden

- 1 Ankommen & Organisieren
- 2 Vorstellungsrunde



Name?

Was erwarte
ich vom
Seminar?

Vorstellungsrunde

Aktuelle
Stimmung?




Was sind
meine
Hobbies,
Interessen?



Werdegang,
Tätigkeit?

Ankommen – Sich vorstellen! Mit gezieltem Nachfragen!



Emotionen

Reflexion

Historie

Zukunft

Fakten

*und ... sorry, ... aber dass es
nicht zu lange wird?*

Je Person ca. 3 (!) Minuten



...
weder
noch
...



Themen / Inhalte / Roter Faden

- 1 Ankommen & Organisieren
- 2 Vorstellungsrunde
- 3 Selbstvorstellung beim Kunden



Template: Selbstvorstellung beim Kunden

Begrüßung	Hallo, guten Morgen auch von meiner Seite!
Name	Mein Name ist Petra Musterfrau ... Peter Mustermann
Hintergrund / Werdegang	Vom Hintergrund her bin ich (ausgebiete/r...) InformatikerIn. Ich habe mich schon früh während meines Studiums an der Uni Bonn mit dem Thema Datenanalyse beschäftigt. Ein zentrales Thema in meiner Masterarbeit in Lissabon war der komplementäre Datenaustausch in tertiären Systemen.
Rolle (Variante 1) ExpertIn	Ich bin Ihr/e erste/r AnsprechpartnerIn für das Projekt
(Variante 2) ProjektleiterIn	Ich bin in diesem Projekt XY zuständig / verantwortlich für > die Datenaufbereitung und/oder > die Visualisierung und/oder ... PAUSE
Erfahrung bei AT - Teil 1 (allgemein)	Ich arbeite mittlerweile 2 Jahre bei AT und habe/konnte bereits in einer Vielzahl von Projekten gerade in Ihrer Branche wichtige Erfahrungen sammeln. <i>Alternativ:</i> Ich habe mich in vielen Projekten in den letzten Jahren primär mit ... beschäftigt.
Erfahrung bei AT - Teil 2 (Kundenspezifisch)	Hervorzuheben wäre in diesem Zusammenhang beispielsweise ein Projekt bei einem Premium-Hersteller im Rahmen der predictive Maintenance. Hier konnten wir die Gewährleistungskosten insgesamt um mehr als 65 % senken.
Ausblick / Motivation	Ich freue mich auf das anstehende Projekt mit Ihnen ganz besonders, weil gerade in der Analyse der Alpha 3 Datensequenzierung hohe Optimierungspotentiale liegen.

Themen / Inhalte / Roter Faden

- 1 Ankommen & Organisieren
- 2 Vorstellungsrunde
- 3 Selbstvorstellung beim Kunden
- 4 Eindeutige Kommunikation beim Kunden. (Pitch)



Prägnant kommunizieren

Die Elevator-Pitch Technik



Nr	Ziel	Inhalt	Beispiel
1	Das Thema	<input type="checkbox"/> Was ist das Thema? <input type="checkbox"/> Warum geht es? <input type="checkbox"/> Warum geht es nicht?	Es geht um die Einführung des neuen Produkts für die Fachkräfte. Es ist gefährlich.
2	Angenehme Prägnanz	<input type="checkbox"/> Wie ist es strukturiert? <input type="checkbox"/> Wie ist es aufgebaut?	In der letzten Präsentation, unter anderem, aber die Zeit ist begrenzt. Die Präsentation von diesem Produkt ist nicht mehr annehmbar.
3	Negative Konsequenzen	<input type="checkbox"/> Was ist die Konsequenz? <input type="checkbox"/> Was ist die Konsequenz?	Als Folge gehen die meisten Kunden die Kundendienst-Zentrale nicht mehr besuchen. Das ist ein Problem.
4	Ziel (Prägnant / Eindeutigkeit)	<input type="checkbox"/> Was ist das Ziel? <input type="checkbox"/> Was ist erreicht werden?	Mein Ziel ist es, dass die Kundendienst-Zentrale wieder mehr besucht wird. Ich möchte, dass die Kundendienst-Zentrale wieder mehr besucht wird. Ich möchte, dass die Kundendienst-Zentrale wieder mehr besucht wird.
5	Alternative Lösungen	<input type="checkbox"/> Was sind die Alternativen? <input type="checkbox"/> Was sind die Alternativen?	Es gibt mehrere Alternativen. Die Kundendienst-Zentrale wird wieder mehr besucht. Die Kundendienst-Zentrale wird wieder mehr besucht. Die Kundendienst-Zentrale wird wieder mehr besucht.
6	Der Markt / Wettbewerb	<input type="checkbox"/> Wie ist der Markt? <input type="checkbox"/> Wie ist der Wettbewerb?	Der Markt ist sehr groß. Die Kundendienst-Zentrale wird wieder mehr besucht. Die Kundendienst-Zentrale wird wieder mehr besucht. Die Kundendienst-Zentrale wird wieder mehr besucht.
7	Positive Konsequenzen	<input type="checkbox"/> Was ist die Konsequenz? <input type="checkbox"/> Was ist die Konsequenz?	Das Produkt wird wieder mehr besucht. Die Kundendienst-Zentrale wird wieder mehr besucht. Die Kundendienst-Zentrale wird wieder mehr besucht.
8	Nächste Schritte	<input type="checkbox"/> Was ist die Konsequenz? <input type="checkbox"/> Was ist die Konsequenz?	Das Produkt wird wieder mehr besucht. Die Kundendienst-Zentrale wird wieder mehr besucht. Die Kundendienst-Zentrale wird wieder mehr besucht.
9	Ausblick / Fazit	<input type="checkbox"/> Warum geht es? <input type="checkbox"/> Warum geht es nicht?	Das Produkt wird wieder mehr besucht. Die Kundendienst-Zentrale wird wieder mehr besucht. Die Kundendienst-Zentrale wird wieder mehr besucht.



Prägnant kommunizieren

Die Elevator-Pitch Technik

- Basiert auf einer logischen Abfolge von einzelnen Schritten
- Fokus: Vom Problem – Zur Lösung.
- Nimmt quasi den Zuhörer „Schritt für Schritt bei der Hand,“



- Umfasst 9 Schritte mit 1 oder maximal 2 knappen Sätzen
- Kein Satz sollte über 15 Worte umfassen
- Schlüsselsätze haben 7-8 Worte.
- Dauer: 45 – 60 Sekunden

17

Prägnant kommunizieren:

Die Elevator-Pitch Technik

Das Thema	<input type="radio"/> Was ist das Thema? <input type="radio"/> Worum geht es?	Es geht um die Einführung der neuen Software PX5 für den Fachhandel: Sie ist gefährdet!	15
Ausgangssituation Problem	<input type="radio"/> Was ist problematisch? <input type="radio"/> Was ist auffällig?	In der letzten Projektsitzung stellte sich heraus, dass die SAP-Schnittstelle nicht funktioniert: Die Einbindung von „history“ Dokumenten klappt nicht einwandfrei.	20
Negative Konsequenzen	<input type="radio"/> Was wird verhindert? <input type="radio"/> Was steht aus?	Als Folge gehen die ersten Datensätze bei Suchprozessen verloren. Zudem werden Kunden-Daten falsch zugeordnet.	15
Ziel (Positiver Endzustand)	<input type="radio"/> Was ist das Ziel? <input type="radio"/> Was soll erreicht werden?	Aber: Erstens müssen alle Daten vollständig erfasst werden. Zweitens muss der Vertrieb lückenlos über alle Kundendaten verfügen.	17
Alternative Lösungen	<input type="radio"/> Wie sind Möglichkeiten? <input type="radio"/> Was sind Alternativen?	Wir können entweder die Datenmenge reduzieren oder das Forming ändern. Alternativ können wir die PLOG2 Speicherlösung anpassen.	17
Ihr Wahl / Vorschlag	<input type="radio"/> Wie ist Ihre Idee? <input type="radio"/> Wie lautet Ihre Lösung?	Ich favorisiere, die PLOG2-Speicherlösung. Dies ist zwar etwas teurer, funktioniert aber am sichersten und geht am schnellsten	18
Positive Konsequenzen	<input type="radio"/> Was ist der Nutzen? <input type="radio"/> Was gewinnen Sie?	Denn dann sich wir in zwei Wochen startklar und vermeiden technische Risiken.	12
Nächste Schritte	<input type="radio"/> Was fordern Sie? <input type="radio"/> Was benötigen Sie?	Zuerst müssen wir beim Controlling das Budget beantragen. Zudem müssen wir das externe Serviceunternehmen einbinden.	14
Ausblick / Appell	<input type="radio"/> Was ist das Ober-Ziel? <input type="radio"/> Was steht über allem?	Denn: Wir wollen Servicepartner No1 des Fachhandels bleiben.	8 (136)

18

Themen / Inhalte / Roter Faden

- 1 Ankommen & Organisieren
- 2 Vorstellungsrunde
- 3 Selbstvorstellung beim Kunden
- 4 Eindeutige Kommunikation beim Kunden. (Pitch)
- 5 Herausfordernde Situationen beim Kunden



19

Sammlung herausfordernder Situationen beim Kunden



- Vorstellen der Situationen
- Rekonstruktion der Situation (Grafik, Rollenspiel, Aufstellung)
- Video-Analyse / Feedback
- Sammlung optimaler Handlungsweisen
- Sammlung von Alternativen

20

Themen / Inhalte / Roter Faden

- 1 Ankommen & Organisieren
- 2 Vorstellungsrunde
- 3 Selbstvorstellung beim Kunden
- 4 Eindeutige Kommunikation beim Kunden. (Pitch)
- 5 Herausfordernde Situationen beim Kunden
- 6 Weitere Anliegen von euch



21

Weiter Anliegen von euch



- Sammlung von weiteren Anliegen aus der Gruppe
- Erfahrungsaustausch
- Vorstellen geeigneter Werkzeuge
- Diskussion / Ausprobieren

22

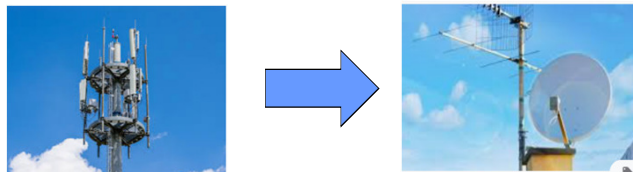
Themen / Inhalte / Roter Faden

- 1 Ankommen & Organisieren
- 2 Vorstellungsrunde
- 3 Selbstvorstellung beim Kunden
- 4 Eindeutige Kommunikation beim Kunden. (Pitch)
- 5 Herausfordernde Situationen beim Kunden
- 6 Weitere Anliegen von euch
- 7 Meine erweiterte Toolbox bei Bedarf / Interesse
a Allgemeine Grundlagen der Kommunikation

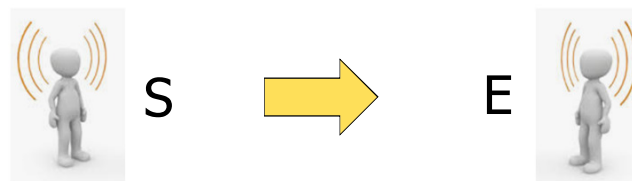


23

Das Sender – Empfänger Modell



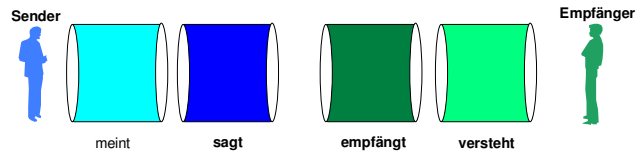
Das Sender-Empfänger Modell der Kommunikation
stammt ursprünglich aus der Nachrichten-Technik



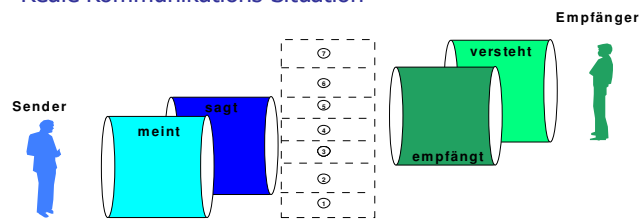
24

Das Sender – Empfänger Modell

Ideale Kommunikations-Situation



Reale Kommunikations-Situation

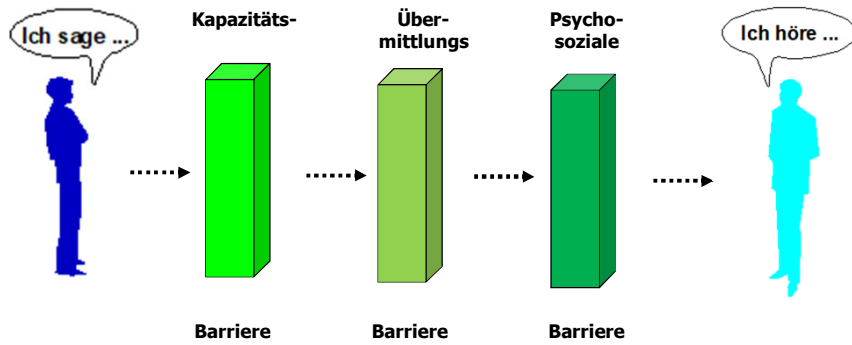


25



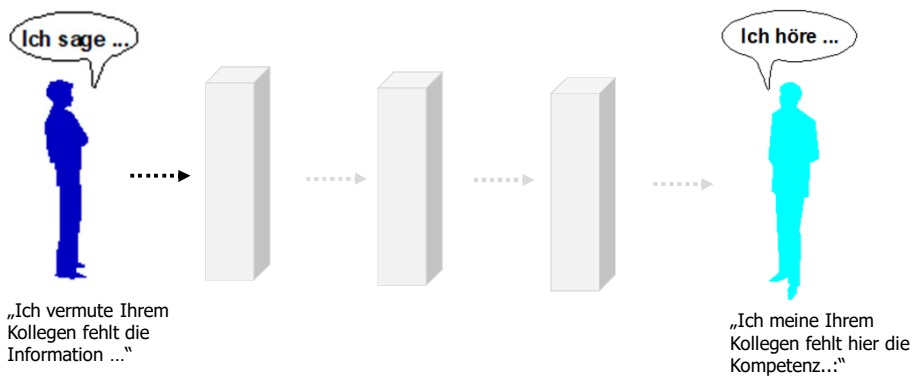
26

Barrieren im Sender – Empfänger Modell



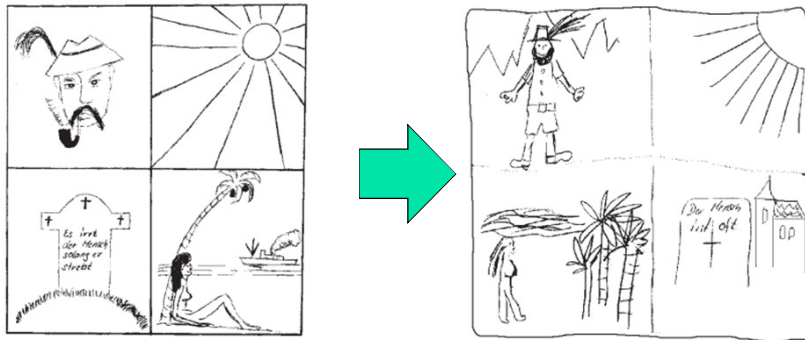
27

Barrieren im Sender – Empfänger Modell



28

Stille Post ...



29

Störungen im Sender – Empfänger Modell

Information

Wir ergänzen

- Vergessene Details werden verallgemeinert und „zusammengefasst“
- Erhoffte bzw. erwartete (aber de facto fehlende) Details werden ergänzt.
- Einzelaspekte übergeordneten Clustern zugeordnet



KNOW HOW

Wir modifizieren

- Unerwünschte Informationen werden gezielt (unbewusst) verändert.
- Die neue Information wird an bereits bestehende alte Information angepasst.
- Informationen, die generellen Einstellungen zuwider laufen, werden verändert.



Wissen

Wir interpretieren

- Vermeintliche Wissenslücken werden ergänzt.
- Ähnliche Details werden zu übergeordneten Elementen zusammengefasst.
- Erhoffte bzw. erwartete (aber de facto fehlende) Details werden ergänzt.



KompetenZ

30

Was können wir dagegen tun:

Als Sender

- Vorab Info geben zur Orientierung
- Kurze Abschnitte bilden
- Kurze Sätze bilden
- Wiederholen
- Redundant-kommunizieren
- „Bilder“ nutzen
- „Beziehung“ reflektieren

Als Empfänger

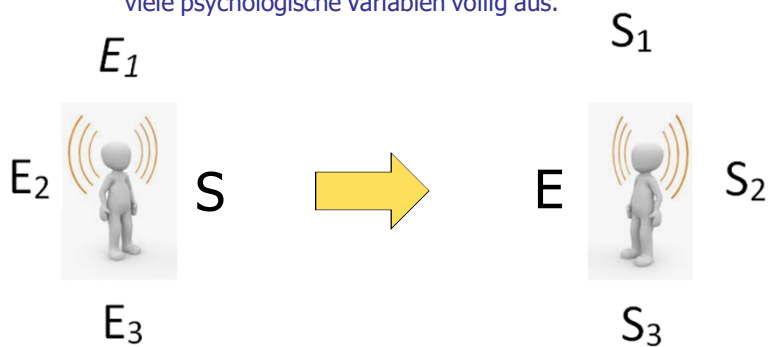
- Gezielte Nachfragen stellen
- Zusammenfassen
- Wiederholen
- Aktiv Zuhören
- Überfrachtung ansprechen
- „Zusammenhang“ klären
- „Beziehung“ reflektieren

31

Das erweiterte Sender-Empfänger Modell

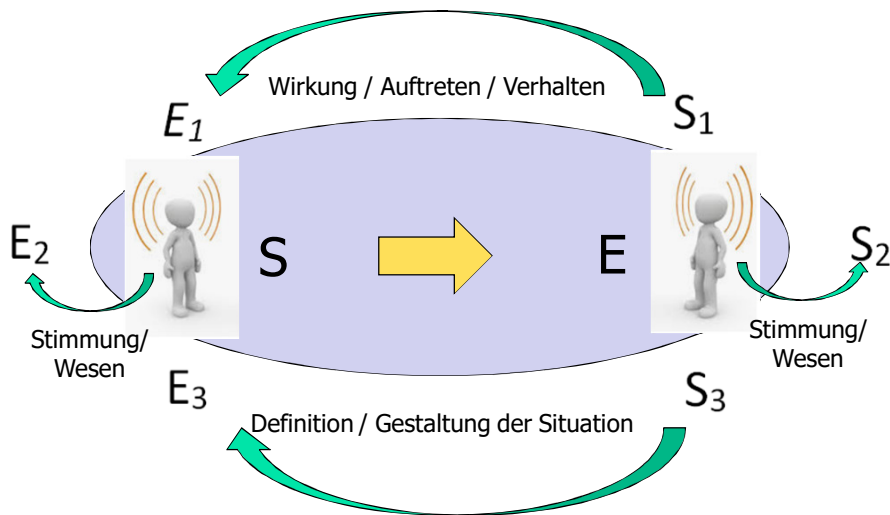


Das das Sender-Empfänger Modell ursprünglich aus der Nachrichten-Technik stammt, blendet es viele psychologische Variablen völlig aus.



32

Das Sender – Empfänger Modell



33

Das erweiterte Sender – Empfänger Modell

Kennzeichen

- E1: Der Sender schätzt die andere Person ein und dies fließt in sein Verhalten ein.
- E2: Der Sender hat eine eigene aktuelle Befindlichkeit und eine eigene Persönlichkeit was seine Wahrnehmung beeinflusst.
- E3: Der Sender nimmt die gesamt-Situation wahr und reagiert drauf
- E: Alles dies (und noch mehr) beeinflusst seine gesendete Botschaft (*Gleiches gilt natürlich auch für den Empfänger*)

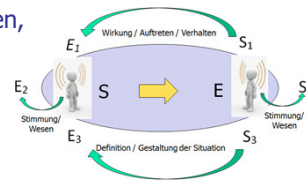


34

Das erweiterte Sender – Empfänger Modell

Tipps / Hilfreich

- E1: Mit verschiedenen Persönlichkeiten umgehen können, gelassen und offen bleiben!
- E2: Sich selbst kennen, eigene Stärken und Schwächen annehmen (*Bedürfnisse ggf. höflich ansprechen*).
- E3: Die Situation aus der Distanz wahrnehmen und „Störquellen“ so weit möglich ansprechen.
- E: Wertschätzend, eindeutig, und prägnant kommunizieren.
Ggf. gezielt nachfragen und offen zuhören.



35

Grundlagen der Kommunikation... Axiome nach Paul Watzlawick

§ 1: Man kann nicht ? kommunizieren?



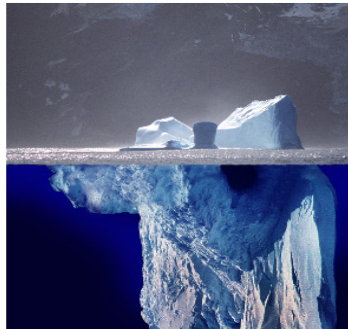
Sender

Empfänger

36

§2: Eisberg-Modell

- Jede Kommunikation hat eine Sach- und eine Beziehungsebene.



- Wobei die Beziehungsebene ausschlaggebend für das Verständnis ist.



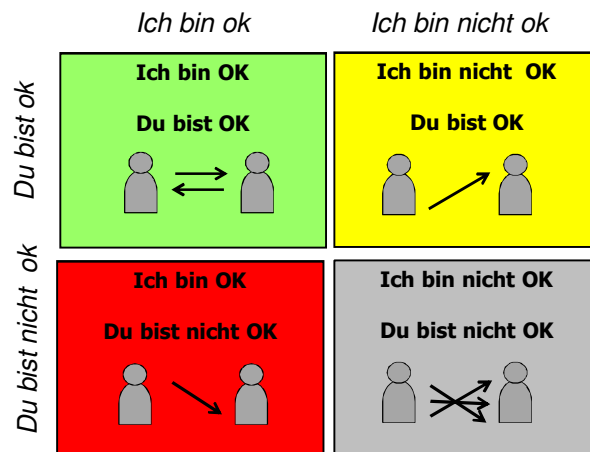
37

... und welche Formen der Beziehung werden konstituiert?

Symmetrie, d.h. eine Gleichwertigkeit der Gesprächspartner	
Komplementarität 1, eine hierarchische Unterordnung,	
Komplementarität 2, eine hierarchische Überordnung	
Mehrdeutigkeit, eine diffuse / wechselnde Beziehung	

38

Ein allgemeines Schema



39



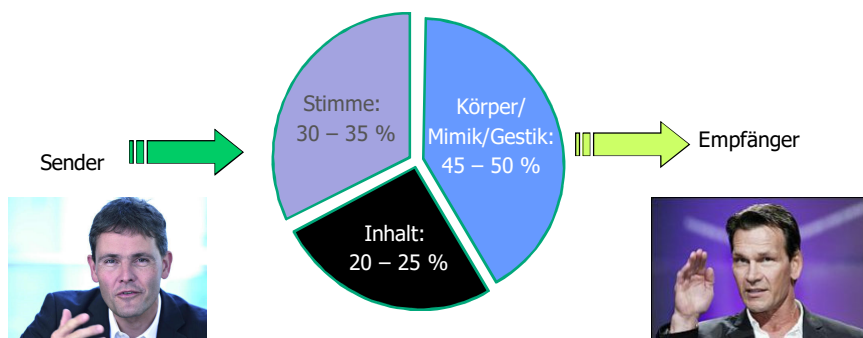
40

Nonverbales Verhalten



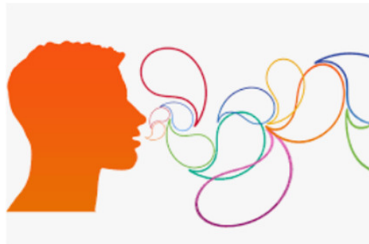
41

... was kommt wie an?



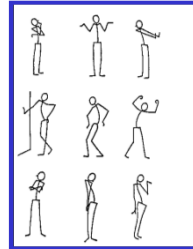
42

Zentral also: Stimme und Nonverbales Verhalten



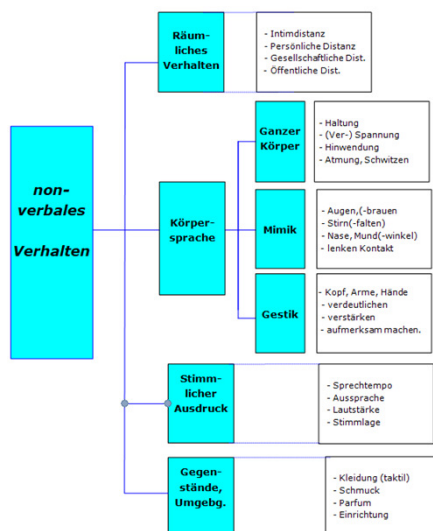
Der Ton macht die Musik!

+

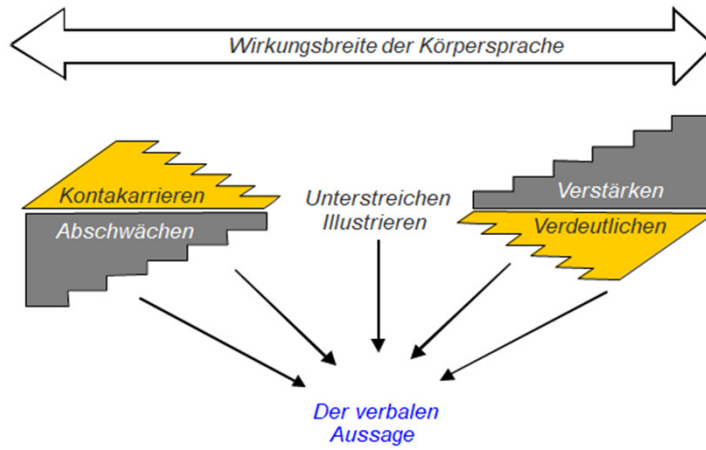


Auf die Haltung
kommt es an!

... welche Formen gibt es im Detail?

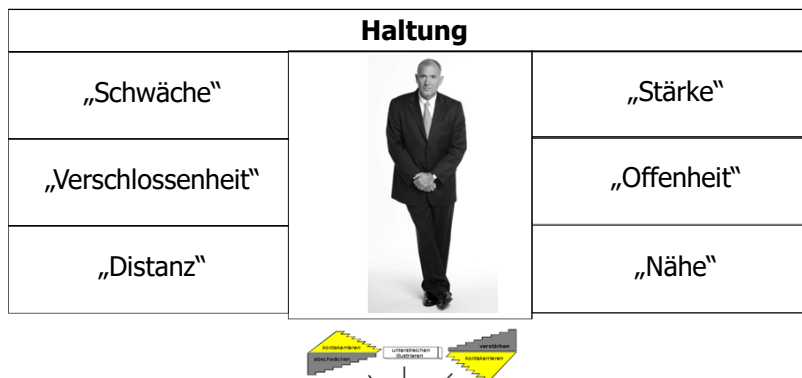


... und wie wirkt Körpersprache?




45

Wirkungen der Körpersprache



46

Wirkungen der Körpersprache

Mimik		
„Skepsis“		„Wohlwollen“
„Widerspruch“		„Einverständnis“
„Überraschung“		„Erwartung“



47

Wirkungen der Körpersprache

Gestik		
„eckig, kantig“		„rund, geschlossen“
„kurz, eingengt“		„lang, umfassend“
„fest, statisch“		„flexibel, dynamisch“



48

Die 10 Todsünden der Körpersprache?

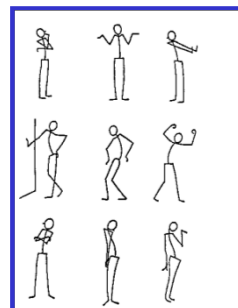


- Kein Blickkontakt zum Gegenüber
- Hände im Gesicht
- Unkontrollierte Nervositäts- und Unsicherheitsgesten am Oberkörper
- Ausgesteckter Deute-Finger (zudem mit Stift)
- Verdrehte und/oder gebückte Körperhaltung
- Unangemessener Abstand zum Gegenüber!
- Pausenloses Sprechen ohne Absatz
- Monotone Stimmlage
- Unangemessener Schmuck
- Unpassende Kleidung

49

Also: Folgen für die Revisions-Situation

- **Achten Sie auf eine zugewandte Körperhaltung**
Eine 45 Grad Position wirkt angemessen
- **Halten Sie angemessen Blickkontakt**
Ununterbrochener Blickkontakt wirkt aggressiv
- **Verzichten Sie auf drohende Gesten**
„Stechender Stift“ oder Zeigefinger wirken als Degen!
- **Vermeiden Sie einen anklagenden Ton!**
Eine entspannte Stimme schafft Kontakt



50

Warum ist Körpersprache leicht *lesbar* – aber *schwer veränderbar*?

- ... weil sie sehr früh (an Modellen) unbewusst erlernt wurde. (Kultur)
 - ... weil sie von fast allen Menschen dieser Kultur geteilt wird
-
- ... weil sie stark genetisch (*Temperament*) bedingt ist ...
 - ... weil sie meist automatisch (*unbewusst*) erfolgt ...
 - ... weil sie ein tief verankerter Teil der Persönlichkeit (*Charakter*) ist.



51

Themen / Inhalte / Roter Faden

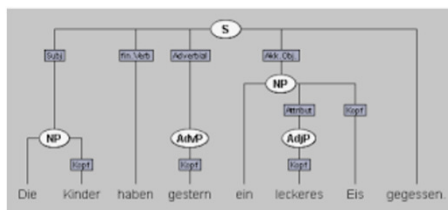
- 1 Ankommen & Organisieren
- 2 Vorstellungsrunde
- 3 Selbstvorstellung beim Kunden
- 4 Eindeutige Kommunikation beim Kunden. (Pitch)
- 5 Herausfordernde Situationen beim Kunden
- 6 Weitere Anliegen von euch
- 7 Meine erweiterte Toolbox bei Bedarf / Interesse
 - a Allgemeine Grundlagen der Kommunikation
 - b Weiterführende Grundlagen der Kommunikation



52

Das Sender – Empfänger Modell

Tools und Tipps bezogen auf die Inhalts-Ebene.



53

Satzlänge und Tempo – der ideale Satz

- Wie viele Worte umfasst der ideale Satz?



54



55

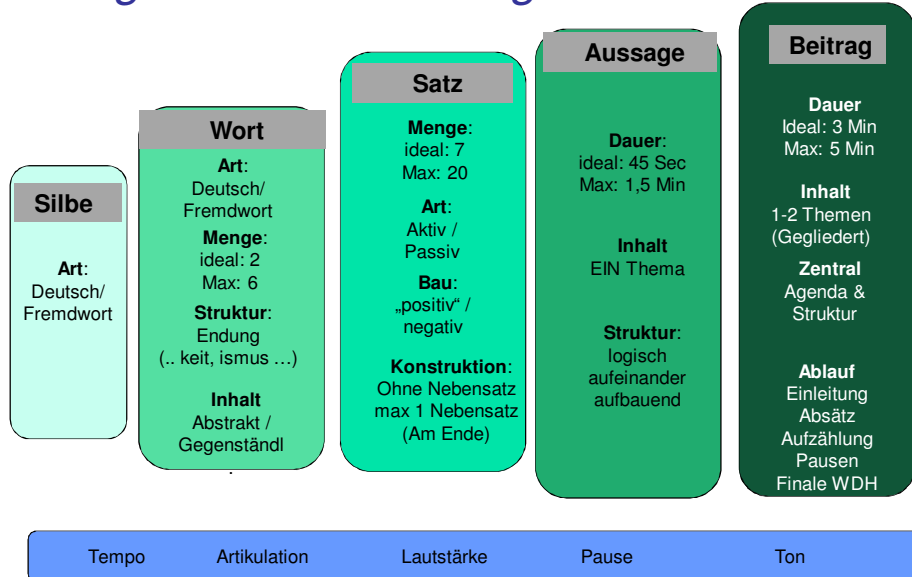
... 7 weil, damit alles gefragt ist!

- 7-Wort-Sätze basieren auf der SPO-Struktur.
- 7-Wort-Sätze bergen nur eine Frage!
- 7-Wort-Sätze wirken nicht zu drängend!
- 7-Wort-Sätze kann man sich merken!
- 7-Wort-Sätze strukturieren den Fragenden!



56

Prägnant und eindeutig kommunizieren



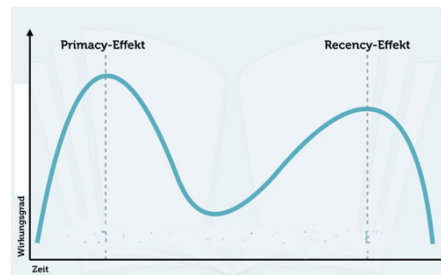
Fragelänge und Tempo – der ideale Satz

- Das ideale **Sprechtempo** beträgt zwischen 120 und 140 Worten je Minute.
- Das entspricht ca. 270 Silben.
- Dabei ist eine unterschiedliche **Betonung** (Melodie) wichtig.
- Wobei es hier natürlich **regionale & kulturelle Unterschiede** gibt
- Gleichwohl gilt allgemein: Lieber zu langsam als zu schnell sprechen!



Fragelänge und Gedächtnis

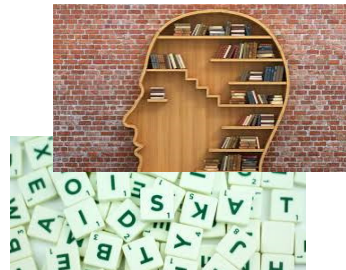
- Am besten im Gedächtnis bleibt
 - > was man am **Anfang** sagt
 - und
 - > was man am **Ende** sagt.
- Alles dazwischen hat eher geringe Chancen „gemerkt“ zu werden.
- Der „Abfall“ nach dem ersten „Peak“ (Primacy) beschleunigt sich nach ca. 15 Worten, d.h. 6-7 Sekunden.



59

Tipp für bessere Gespräche *Kennzeichen der idealen Antwort*

- Die ideale Antwort umfasst 90 – 100 Worte (entspricht ca. 45 Sekunden)
- Wenn die Antwort ausufernd lange wird:
 - > Höflich unterbrechen
 - > Zusammenfassen
 - > Wiederholen



60

Prägnant kommunizieren

Die Elevator-Pitch Technik



Nr.	Ziel	Inhalt	Beispiel	AK
1	Das Thema	Was ist das Thema? Worum geht es?	Es geht um die Einführung der neuen, kleinen PMS- und PMS-Produkte. Sie sind gefällig.	1
2	Ausgangspunkt/Problem	Was ist problematisch? Was ist auffällig?	Es ist keine Problemlösung, die sich heraus, dass die PMS-Produkte nicht funktionieren. Die Produktion ist durch den Defekt der PMS-Produkte stark verzögert.	2
3	Negative Konsequenzen	Was wird verhindert? Was steht aus?	Als Folge gehen die neuen Produkte in den Verkauf. Zudem werden Kunden-Daten nicht mehr erfasst.	3
4	Ziel/Problemlösung/Entscheidungsgegenstand	Was ist das Ziel? Was soll erreicht werden?	Alle Daten müssen ein Daten vollständig erfasst werden. Zudem muss der Verkauf schneller als die Konkurrenz ablaufen.	4
5	Alternative Lösungen	Was sind Möglichkeiten? Was sind Alternativen?	Wir können entweder die Produktion stoppen oder die Produktion stoppen. Hier ist, Kunden vor sich zu bekommen.	5
6	der Wahl/Verpflichtung	Was ist Ihre Idee? Wie lautet Ihre Lösung?	Ich beschreibe die PMS-Produkte, die ich eine neue, die PMS-Produkte sind, die ich beschreiben und sie in den Verkauf bringen.	6
7	Positive Konsequenzen	Was ist der Nutzen? Wie gewinnen Sie?	Durch den Einsatz in den Verkauf werden die neuen Produkte schneller in den Verkauf gebracht.	7
8	Nächste Schritte	Was machen Sie? Wie beenden Sie?	Bitte machen Sie sich Gedanken über die PMS-Produkte. Bitte machen Sie sich Gedanken über die PMS-Produkte.	8
9	Ausblick/Appeal	Worum geht es?	Dies ist ein sehr interessantes Produkt. Bitte machen Sie sich Gedanken über die PMS-Produkte.	9



Prägnant kommunizieren

Die Elevator-Pitch Technik

- Basiert auf einer logischen Abfolge von einzelnen Schritten
- Fokus: Vom Problem – Zur Lösung.
- Nimmt quasi den Zuhörer „Schritt für Schritt bei der Hand,“



- Umfasst 9 Schritte mit 1 oder maximal 2 knappen Sätzen
- Kein Satz sollte über 15 Worte umfassen
- Schlüsselsätze haben 7-8 Worte.
- Dauer: 45 – 60 Sekunden

Prägnant kommunizieren: Die Elevator-Pitch Technik

Das Thema	<input type="radio"/> Was ist das Thema? <input type="radio"/> Worum geht es?	Es geht um die Einführung der neuen Software PX5 für den Fachhandel: Sie ist gefährdet!	15
Ausgangssituation Problem	<input type="radio"/> Was ist problematisch? <input type="radio"/> Was ist auffällig?	In der letzten Projektsitzung stellte sich heraus, dass die SAP-Schnittstelle nicht funktioniert: Die Einbindung von „history“ Dokumenten klappt nicht einwandfrei.	20
Negative Konsequenzen	<input type="radio"/> Was wird verhindert? <input type="radio"/> Was steht aus?	Als Folge gehen die ersten Datensätze bei Suchprozessen verloren. Zudem werden Kunden-Daten falsch zugeordnet.	15
Ziel (Positiver Endzustand)	<input type="radio"/> Was ist das Ziel? <input type="radio"/> Was soll erreicht werden?	Aber: Erstens müssen alle Daten vollständig erfasst werden. Zweitens muss der Vertrieb lückenlos über alle Kundendaten verfügen.	17
Alternative Lösungen	<input type="radio"/> Wie sind Möglichkeiten? <input type="radio"/> Was sind Alternativen?	Wir können entweder die Datenmenge reduzieren oder das Forming ändern. Alternativ können wir die PLOG2 Speicherlösung anpassen.	17
Ihr Wahl / Vorschlag	<input type="radio"/> Wie ist Ihre Idee? <input type="radio"/> Wie lautet Ihre Lösung?	Ich favorisiere, die PLOG2-Speicherlösung. Dies ist zwar etwas teurer, funktioniert aber am sichersten und geht am schnellsten	18
Positive Konsequenzen	<input type="radio"/> Was ist der Nutzen? <input type="radio"/> Was gewinnen Sie?	Denn dann sich wir in zwei Wochen startklar und vermeiden technische Risiken.	12
Nächste Schritte	<input type="radio"/> Was fordern Sie? <input type="radio"/> Was benötigen Sie?	Zuerst müssen wir beim Controlling das Budget beantragen. Zudem müssen wir das externe Serviceunternehmen einbinden.	14
Ausblick / Appell	<input type="radio"/> Was ist das Ober-Ziel? <input type="radio"/> Was steht über allem?	Denn: Wir wollen Servicepartner No1 des Fachhandels bleiben.	8 (136)

63



64

Die Beziehungsebene im Sender – Empfänger Modell

Tools und Tipps bezogen auf das emotionale Miteinander
auf Basis der TRANSAKTIONSANALYSE



65

Einführung in die Transaktionsanalyse

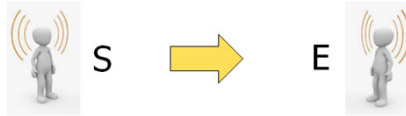


Hintergründe und Kennzeichen – Teil 1

- Die Transaktionsanalyse ist ein psychologisches Konzept, um zwischenmenschliche Kommunikation besser zu verstehen.
- Als „Transaktion“ bezeichnet man eine einzelne Kommunikationssequenz, z.B. einen Satz, eng verbundene Satzfolgen.
- Jedes Gespräch besteht aus einer Vielzahl von aufeinander folgenden Transaktionen.
- Der Fokus der Transaktionsanalyse richtet sich auf weniger auf den sachlich/technischen Inhalt der Botschaft, als vielmehr auf das damit gemachte „**Beziehungsangebot**“

66

Einführung in die Transaktionsanalyse



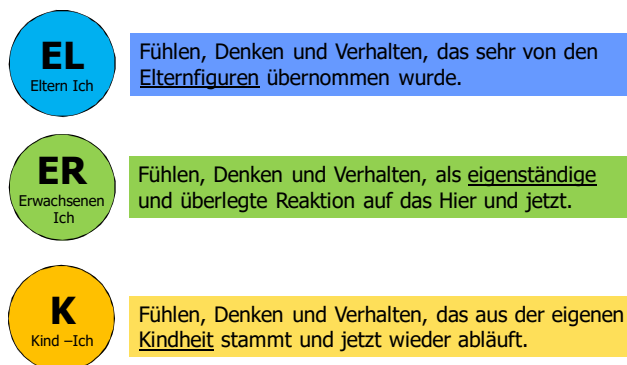
Hintergründe und Kennzeichen – Teil 2

- Das Grundkonzept der Transaktionsanalyse (TA) ist stark an psychoanalytischen Gedanken angelehnt. (*Ich/Es/Überich*)
- Die TA wurde in den 70-er Jahren in den USA entwickelt und hat sich mittlerweile weltweit durchgesetzt und bewährt.
- Neben einer Vielzahl anderer Techniken wird es erfolgreich zur Optimierung zwischenmenschlicher Kommunikation angewandt.
- Der Grundgedanke der Transaktionsanalyse ist sehr humanistisch und unideologisch!

67

Einführung in die Transaktionsanalyse

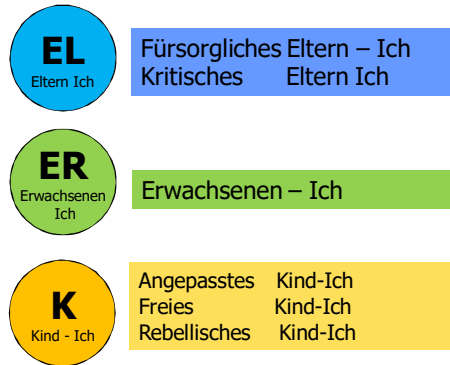
Die drei Grund-Anteile der Persönlichkeit



68

Einführung in die Transaktionsanalyse

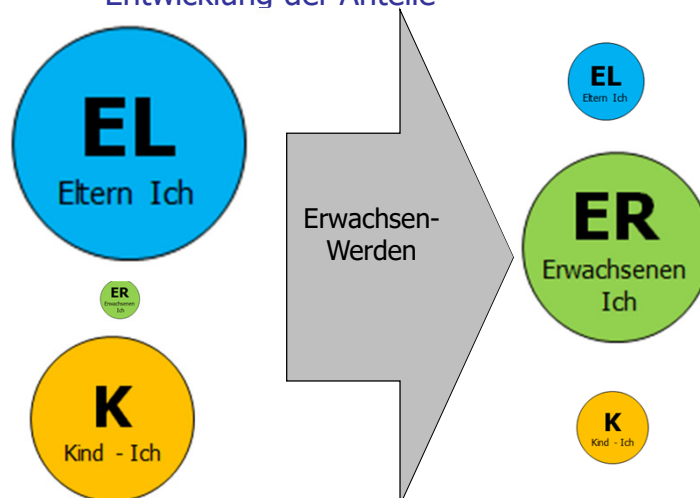
Feindifferenzierung der Anteile



69

Einführung in die Transaktionsanalyse

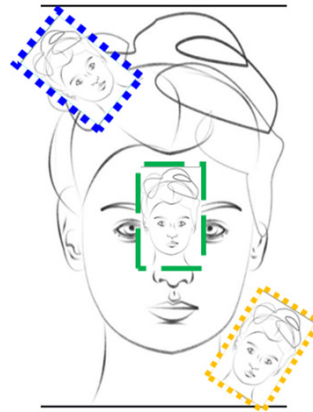
Entwicklung der Anteile



70

Einführung in die Transaktionsanalyse

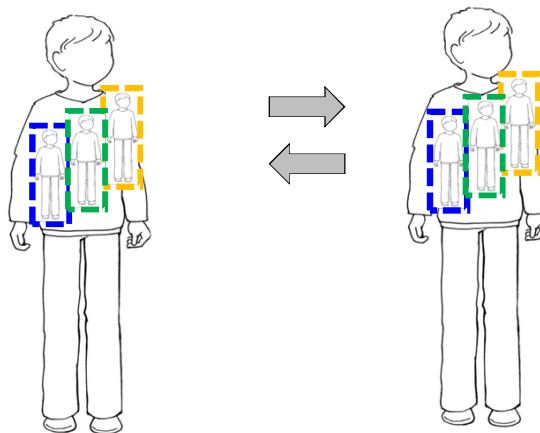
Die Kommunikation (Und das Selbstbild) jedes Menschen wird von der Wechselwirkung dieser verschiedenen Persönlichkeitsanteile geprägt



71

Einführung in die Transaktionsanalyse

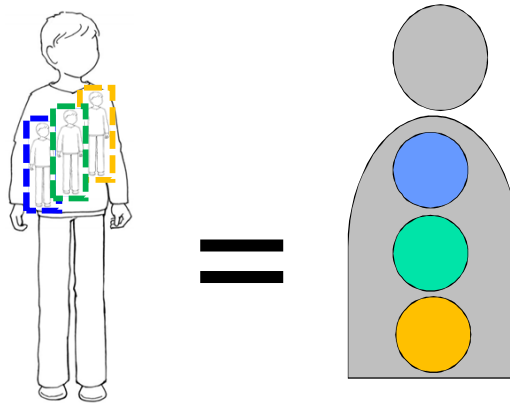
„Wenn zwei Menschen kommunizieren sind mindestens 6 Personen im Raum“



72

Einführung in die Transaktionsanalyse

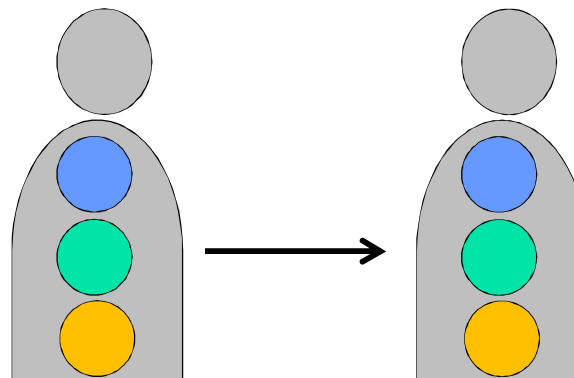
Schematische Darstellung einer Person



73

Einführung in die Transaktionsanalyse

Schematische Darstellung einer Transaktion



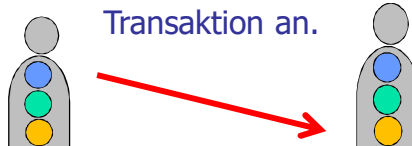
74

Einführung in die Transaktionsanalyse

Das Grunddilemma der Revisions-Situation



Es bietet sich unbewusst eine Eltern-Kind
Transaktion an.



75

Arten von Transaktionen

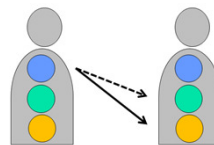
„Die kritisierende Eltern-Ich Kommunikation“

■ **Kennzeichen:**

- > von „oben herab“
- > belehrend
- > vorwurfsvoll

■ **Beispiele:**

- > „Das weiß doch heute jedes Kind, dass ...“
- > „Das kann doch nicht Ihr Ernst sein?“
- > „Lassen Sie sich mal eines gesagt sein: ...“



■ **Angemessene Reaktionen:**

- > Gelassen bleiben, Inhalt neutral umformulieren und schlicht entgegnen“
(„Ich bezweifle, dass dies jedem wirklich bewusst ist!“)
- > Evtl. schlagfertig Bild aufgreifen und umwandeln
(„Oft liegen Ernsthaftigkeit und Abgründigkeit nah beieinander!“)
- > Bei zu häufigem Vorkommen darum bitten „sachlich“ zu bleiben

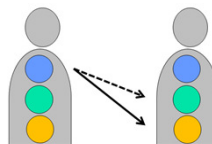
76

Arten von Transaktionen

„Die über-fürsorgliche Eltern-Ich Kommunikation“

■ Kennzeichen:

- > zu väterlich und jovial
- > etwas von oben herab
- > relativierend



■ Beispiele:

- > „Nun machen sich da mal keinen Kopf, ich regle das für uns!“
- > „Wie sagt man: Es wird nicht so heiß gegessen wie es gekocht wird!“
- > „Ja, das mag durchaus sein, aber uns allen ist doch bewusst, ...“

■ Angemessene Reaktionen:

- > Gelassen bleiben, Inhalt neutral umformulieren und schlicht entgegnen
(„Danke für Ihr gut gemeintes Angebot, aber lassen Sie uns gemeinsam ...“)
- > Evtl. schlagfertig Bild aufgreifen und umwandeln
(„Ja, aber so mancher Koch hat sich schon die Zunge verbrannt ...“)
- > Schlicht entgegnen und Wir-Verallgemeinerung in Ich-Form überführen
(„Nun ja, mir war wirklich nicht bewusst, ...“)

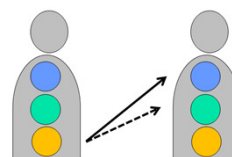
77

Arten von Transaktionen

„Die rebellische Kind-Ich Kommunikation“

■ Kennzeichen:

- > trotzig
- > angreifend
- > verbalbernd



■ Beispiele:

- > „Jetzt machen Sie sich mal locker ...“
- > „Nein, nein, nein, das wird niemals so gehen!“
- > „Ok, aber ich will das nicht, auf keinen Fall, nie ...“

■ Angemessene Reaktionen:

- > Erst mal „nur stauen“, stumm bleiben, nichts entgegnen
- > Provokation ignorieren, gezielt nachfragen (Nicht in krit. EL-Ich gehen)
(„Was schlagen Sie dann vor?“)
- > „Wording“ aufgreifen und Folge anzweifeln
(„Ich befürchte eine kategorisches „Nein, nie“ führt uns hier nicht weiter“)

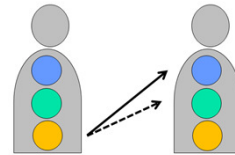
78

Arten von Transaktionen

„Die frei-verspielte Kind-Ich Kommunikation“

■ Kennzeichen:

- > lustig bis etwas albern
- > vorschnell, hastig
- > Negative Folgen relativierend



■ Beispiele:

- > „Aber dann rufen wir die Zahnfee an ... und weg ist es,“
- > „Ich habe da eine ganz ganz tolle Idee, und zwar ...“
- > „Ja, ja, schon, aber so schlimm ist dies doch nicht, oder?“

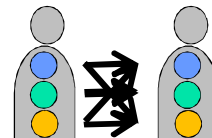
■ Angemessene Reaktionen:

- > Freundlich lächeln, schweigen, ... auf Relativierung warten...
- > Kindersprache versachlichen und lösungsorientiert umformulieren
(„Welche Vorschläge hätten Sie in diesem Zusammenhang?“)
- > Wort aufgreifen und sachlich umformulieren
(„Schlimm wird es nicht natürlich nicht, aber Folgen wird es haben!“)

79

Zusammenfassende Tipps auf Basis der Transaktionsanalyse

- Kommunizieren sie stets aus dem Erwachsenen-Ich.
- Vermeiden Sie „erzieherische Eltern-Ich“ Bemerkungen
- Reagieren Sie auf „kritische-Ich“ Bemerkungen sachlich und fokussieren Sie den Sachlichen kern.
- Reagieren sie auf provokante Kind-Ich Bemerkungen sachlich aus dem Erwachsenen ich.
- Würdigen Sie sorgenvolle Bemerkungen aus dem Kind-Ich mit Verständnis aus dem Erwachsenen Ich.



80

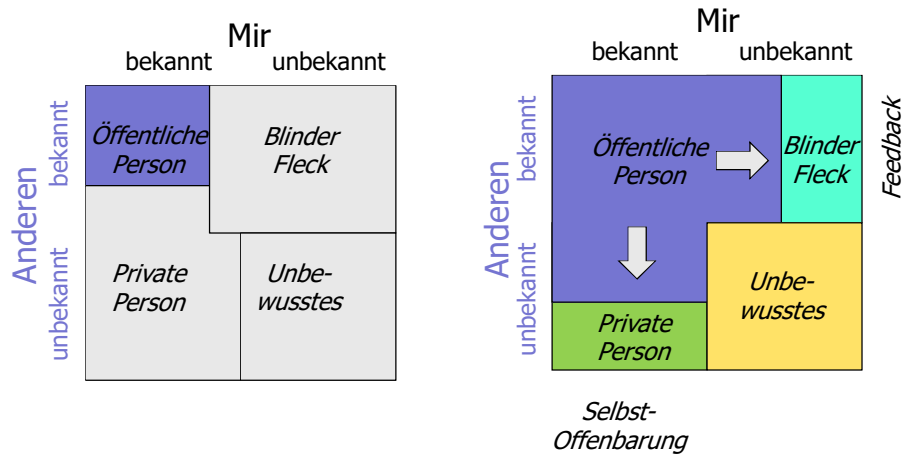


Das Johari – Fenster

1955: Joseph Luft und Harry Ingham.

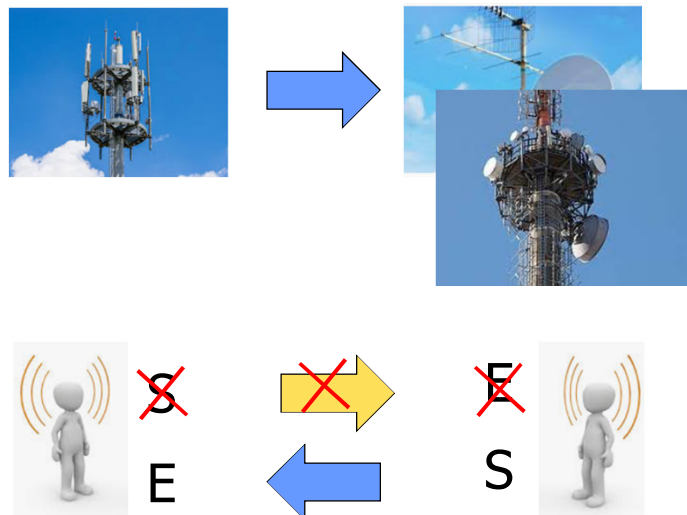
		Mir	
		bekannt	unbekannt
Anderen	bekannt	<i>Öffentliche Person</i>	<i>Blinder Fleck</i>
	unbekannt	<i>Private Person</i>	<i>Unbewusstes</i>

Das Johari – Fenster



83

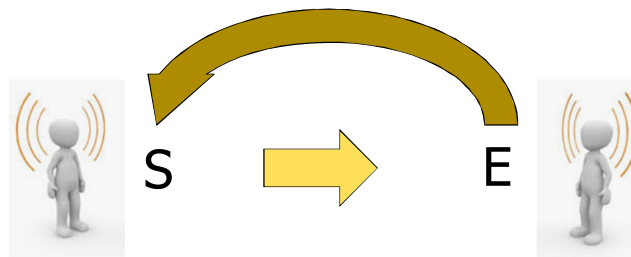
Feedback im Sender-Empfänger Modell



84

Feedback – Definition im Sender – Empfänger Modell

Durch Feedback meldet der Empfänger sein Erleben vor dem Hintergrund der „Sendung“ zurück



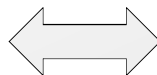
85

Feedback: Du-Botschaft vs Ich-Botschaft

Du-Botschaft



Ich-Botschaft



Formulierung:

„Sie sind ...“

„Sie wollen immer ...“

„Meine Wahrnehmung ist, ...“

„Ich fühle mich ...“

Position:

Vermeintlich objektiv

Bewusst subjektiv

Wirkung:

Von oben herab

Auf einer Ebene

86

Feedback – Regeln allgemein und in der Revision

- Feedback muss als „Ich-Botschaft“ formuliert werden
- Das nonverbale Verhalten sollte ernst aber „positiv“ sein.
- Feedback sollte (muss aber nicht) zeitnah erfolgen.
- Feedback sollte (muss aber nicht) unter 4 – Augen erfolgen bzw. in dem Setting, das dafür „relevant“ ist
- Feedback sollte stets zwischen Beobachtung, Interpretation, Emotion und Veränderungsappell trennen.



87

Feedback – Formulierung: VIEW-Schema

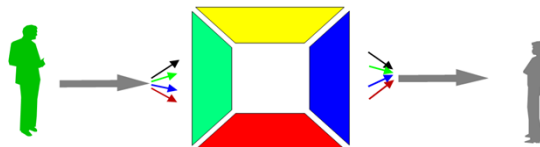
Optimales Feedback beinhaltet 4 Schritte:

- V** Möglichst objektive Verhaltensbeschreibung
„Sie haben trotz 5-maliger Mahnung die Unterlagen nicht an uns versandt“
- I** Möglichst objektive Verhaltensbeschreibung
„Wir interpretieren dies als gewisse Gleichgültigkeit dem Projekt gegenüber“
- E** Situationsadäquate emotionale Bewertung
„Dies irritiert uns doch etwas!“
- V** Möglichst präziser Appell und Lösungs-Vorschlag
„Wir erwarten, dass Sie die Unterlagen spätestens morgen versenden.“

88



Die 4 Ebenen der Kommunikation im Sender – Empfänger Modell nach Schulz von Thun



Jede Botschaft enthält stets 4 voneinander
getrennt analysierbare Ebenen

Die vier Ebenen der Kommunikation



Sachebene:	Der objektive Tatbestand
Beziehungsebene:	Die ausgedrückte Beziehung zum Gesprächspartner
Selbstoffenbarungsebene:	Was der Sender dabei über sich selbst aussagt
Appellebene:	Welchen Wunsch der Sender mit seiner Botschaft verbindet.

91

Feedback – Formulierung: VIEW-Schema

Beispiel: „Die Ampel ist grün!“

Sachebene	Hier steht eine Ampel, die grün zeigt
Beziehungsebene	Ich bin dir mindestens gleichwertig
Selbstoffenbarungsebene	Ich bin wachsam / ich bin ungeduldig
Appellebene	Fahr' nun (bitte) los.



92

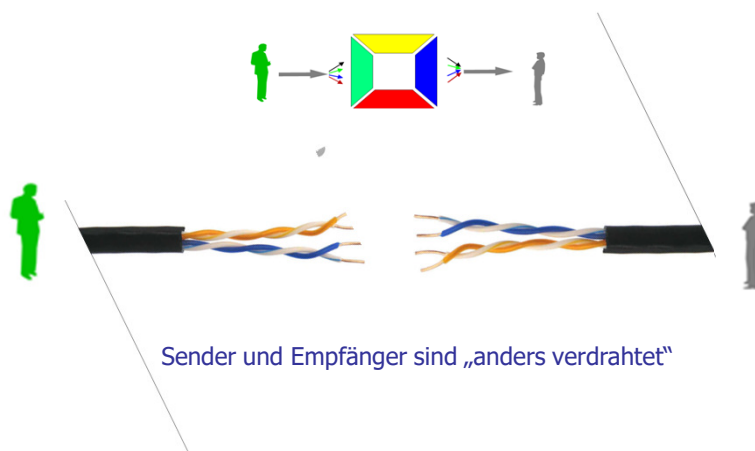
Die vier Ebenen der Kommunikation Bedeutung und Anwendung



- Ideal: Mit 4 Ohren parallel hören können ...
- ... und sich überlegen auf welchen Aspekt man reagieren will!
- Wichtig: Die eigenen „Sende- und Hör-Gewohnheiten kennen
- ... und sich bei mehrdeutigen Situationen Feedback einholen ...
- ... bzw. gezielt nachfragen.

93

Die vier Ebenen der Kommunikation Bedeutung für Missverständnisse



94

Themen / Inhalte / Roter Faden

- 1 Ankommen & Organisieren
- 2 Vorstellungsrunde
- 3 Selbstvorstellung beim Kunden
- 4 Eindeutige Kommunikation beim Kunden. (Pitch)
- 5 Herausfordernde Situationen beim Kunden
- 6 Weitere Anliegen von euch
- 7 Meine erweiterte Toolbox bei Bedarf / Interesse
 - a Allgemeine Grundlagen der Kommunikation
 - b Weiterführende Grundlagen der Kommunikation
 - c Typologie: Was unterschiedliche Menschen antreibt



95

Kommunikationsverhalten – ein Fingerabdruck der Persönlichkeit



Die Art zu kommunizieren prägt die verbale und nonverbale Kommunikation eines Menschen entscheidend -

und somit auch seine Persönlichkeit!



96

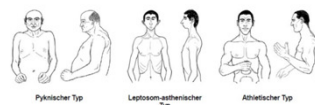
Ergänzender Ansatz: Das DISG Modell



97

Persönlichkeitsmodelle Allgemein

- Ansätze gibt es seit Jahrtausenden



- Moderne Ansätze sind meist Fragebogen- und Statistik- basiert



- Jedes Modell ist fehlerbehaftet – und sollte nur eine Orientierung sein



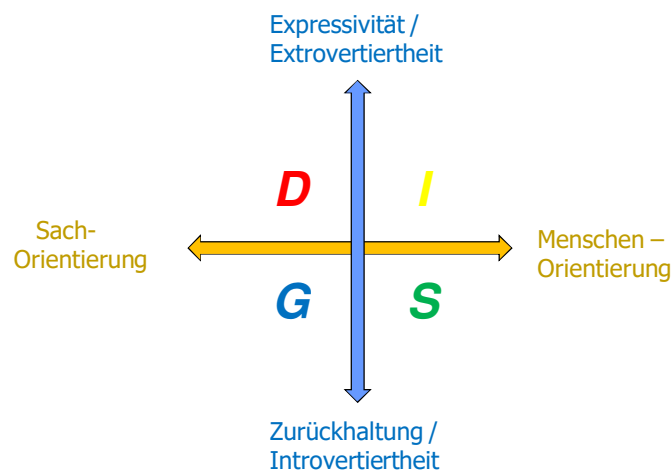
98

Menschliche Eigenschaften ...

integrativ ungeduldig lustig offensiv gemütlich
kränkbar kommunikativ langsam genau akkurat
offen fleissig nostalgisch durchsetzungsstark grantig
musisch schnell engstirnig charmant passiv
aktiv defensiv trau störrisch sorgenvoll frei
launig kreativ ruhig einfühlsam nachgiebig freundlich
faul pedantisch taktierend angespannt Kompromiss-fähig anregend
abwartend laut modern ängstlich

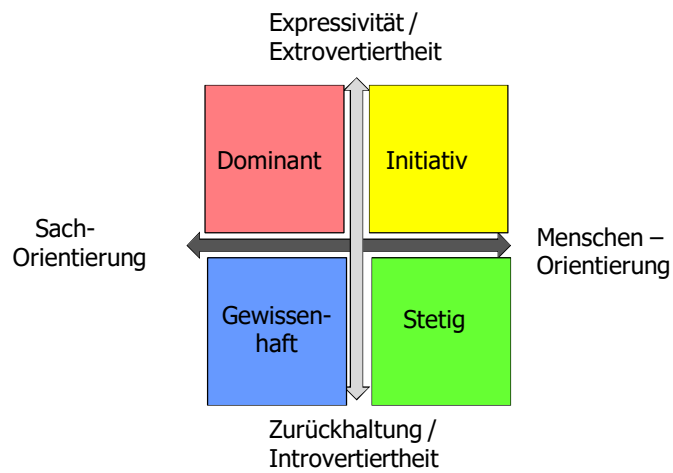
99

Die DISG – Dimensionen Der davon abgeleitete allgemeine Ansatz



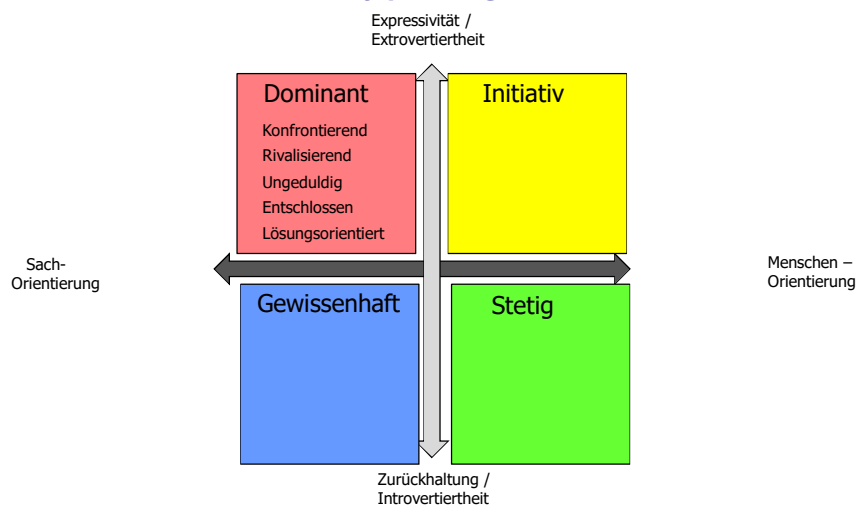
100

Die 4 DISG – Grund - “Typen“



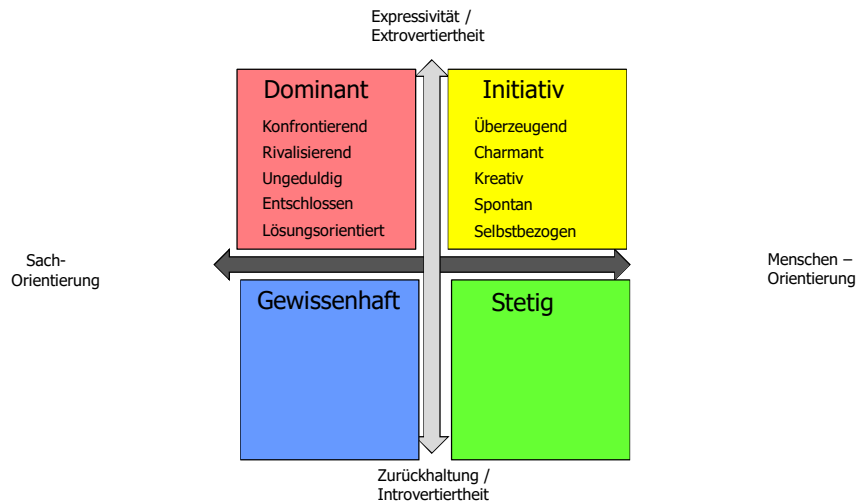
101

Die DISG – Typologien – einzeln



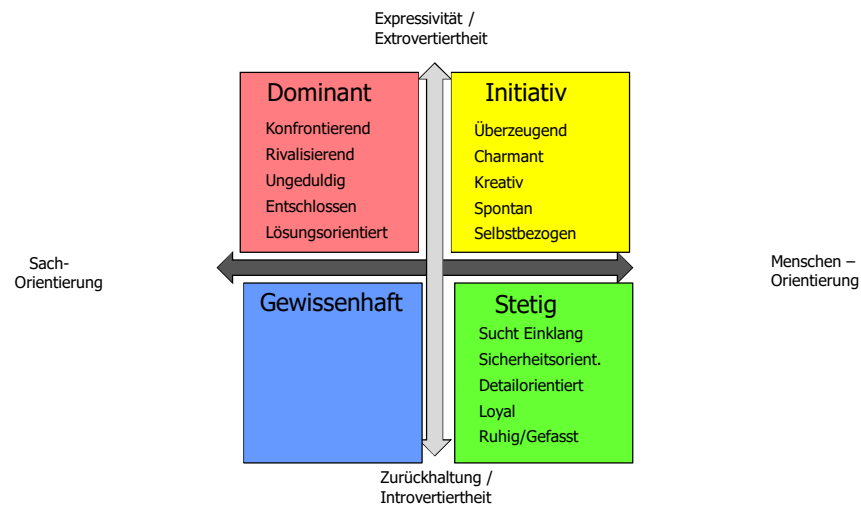
102

Die DISG – Typologien – einzeln



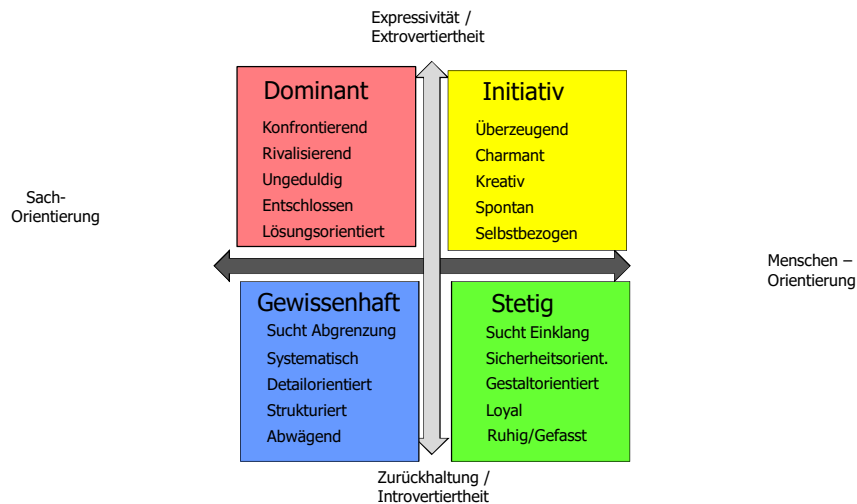
103

Die DISG – Typologien – einzeln



104

Die DISG – Typologien – einzeln



105

Einzelne Typologien



Verhaltenstendenzen / Stärken

- Sucht und nutzt Chancen
- Trifft schnell Entscheidungen
- Sucht Wettbewerb
- Setzt Prioritäten

Werte

- Karriere
- Herausforderungen
- Konkurrenz
- Unabhängigkeit

Grundangst

- Bezwungen und überwältigt zu werden

Verhaltenstendenzen / Schwächen

- Nutzt Schwächen anderer aus
- Nicht in Teams integrierbar
- Kommuniziert in Anweisungen
- Denkt Schwarz / Weiß

Umgang mit Konflikten

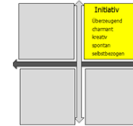
- Konfrontation
- Ungeduld und Hektik
- Andere sollen ihre Ziele aufgeben
- Akzeptanz ist zweitrangig

Grundantrieb

- Ereignisse und persönliches Schicksal bestimmen

106

Einzelne Typologien



Verhaltenstendenzen / Stärken

- Kämpft um Aufmerksamkeit
- Will im Mittelpunkt stehen
- Teilt Erfolge mit anderen
- Ermutigt andere zu Offenheit

Werte

- Kontakt zur Außenwelt
- Anerkennung
- Status / Prestige
- Vielfalt

Grundangst

- Benachteiligt zu werden

Verhaltenstendenzen / Schwächen

- Durch Routine gelangweilt
- Vereinfacht Probleme
- Schätzt andere falsch ein
- Schlechtes Zeitmanagement

Umgang mit Konflikten

- Vermeidung
- Angst andere zu verletzen
- Suche nach Harmonie
- Will gemocht werden

Grundantrieb

- Akzeptiert zu werden

107

Einzelne Typologien



Verhaltenstendenzen / Stärken

- Hat Geduld mit sich und anderen
- Erwartet und zeigt Loyalität
- Freude am Kontakt mit anderen
- Verteidigt allg. Werte u. Überzeug.

Werte

- Freundschaft
- Sicherheit
- Pflichterfüllung
- Fachkenntnis

Grundangst

- Allein zu sein

Verhaltenstendenzen / Schwächen

- Skepsis gegenüber Neuem
- Grenzt sich schlecht ab
- Verzögert klare Entscheidungen
- Probleme mit Zeitdruck

Umgang mit Konflikten

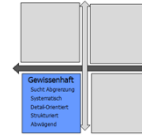
- Geduld haben
- Kompromisse finden
- Extrempositionen glätten
- Fairness walten lassen

Grundantrieb

- Sicherheit zu haben

108

Einzelne Typologien



Verhaltenstendenzen / Stärken

- Will alles perfekt machen
- Geht Dingen auf den Grund
- Umgeht Konkurrenzkämpfe
- Fügt sich Autoritäten

Werte

- Ethischer Kodex
- Wissen
- Präzision
- Anerkennung

Grundangst

- Allein kritisiert zu werden

Verhaltenstendenzen / Schwächen

- Vermeidet sich offen zu zeigen
- Legt Regeln rigoros aus
- Fordert gnadenlos Perfektion
- Ist wenig spontan

Umgang mit Konflikten

- Vermeidung
- Probleme umgehen
- Übertriebene Ethik-Position
- Übervorsichtig

Grundantrieb

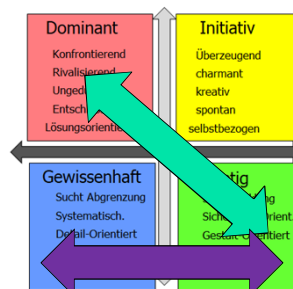
- Die Dinge richtig zu machen

109

Weitere DISG - Folgen

- **Konflikte** finden sich meist in diagonalen Feldern

- Zwischen benachbarten Feldern gibt es eher **Rivalitäten**



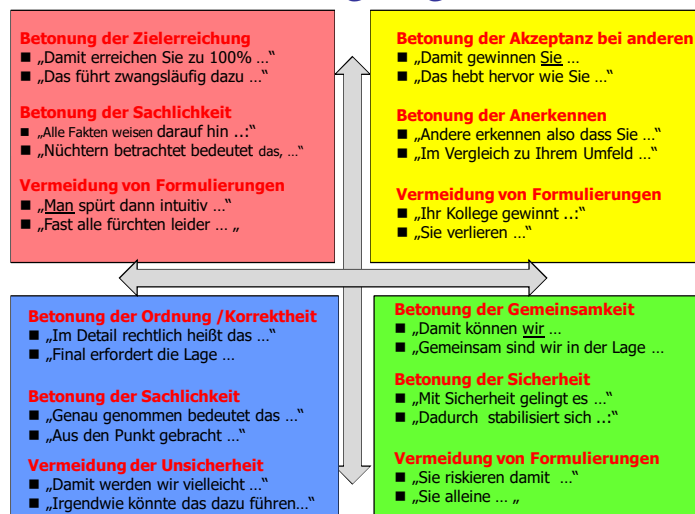
110

Die 4 DISG: Grundängste und Grundmotive



111

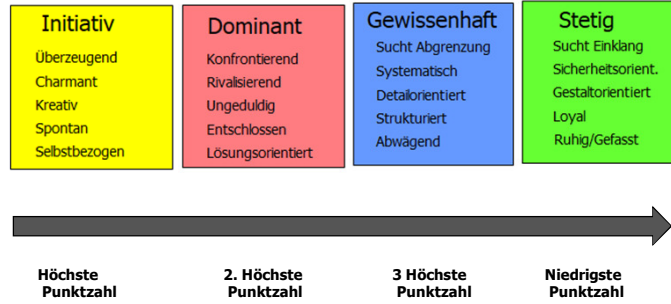
Abgeleitete Überzeugungs-Formulierung



112

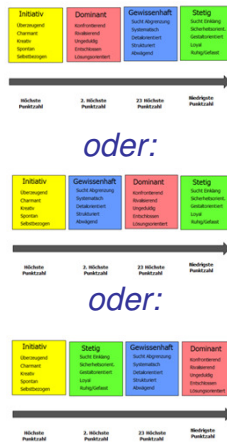
Die DISG – Typologien – Details

Wichtig ist auch die Reihenfolge untereinander;
Beispiel:



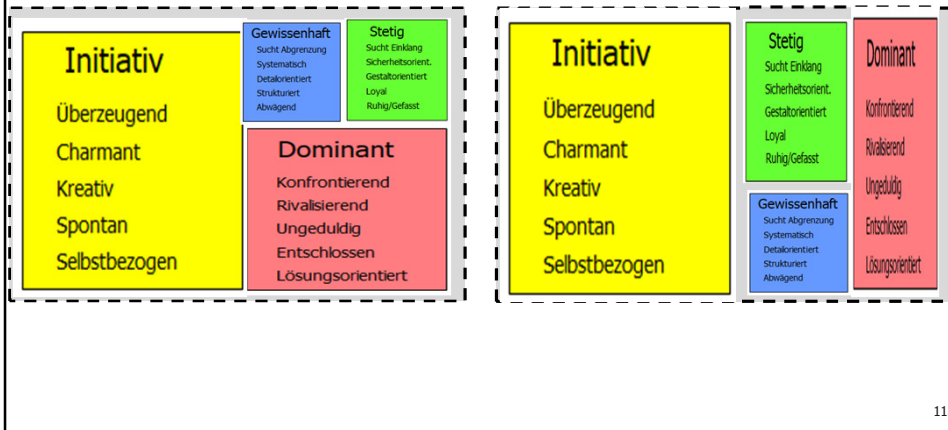
Die DISG – Typologien – Details

Beispiele



Die DISG – Typologien – Details

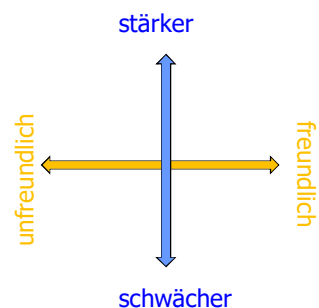
Wichtig ist auch die Reihenfolge untereinander;
Beispiel:



115

Die DISG – Dimensionen - Die tiefenpsychologischen Dimensionen

- Menschen können ihre Umwelt als Ihnen günstig (freundlich) oder ungünstig (feindlich) gesonnen wahrnehmen.
- Menschen können sich der Umwelt gegenüber als stärker oder schwächer einschätzen



116

Themen / Inhalte / Roter Faden

- 1 Ankommen & Organisieren
- 2 Vorstellungsrunde
- 3 Selbstvorstellung beim Kunden
- 4 Eindeutige Kommunikation beim Kunden. (Pitch)
- 5 Herausfordernde Situationen beim Kunden
- 6 Weitere Anliegen von euch
- 7 Meine erweiterte Toolbox bei Bedarf / Interesse
 - a Allgemeine Grundlagen der Kommunikation
 - b Weiterführende Grundlagen der Kommunikation
 - c Typologie: Was unterschiedliche Menschen antreibt
 - d Spezial-Techniken: Fragetechnik



117

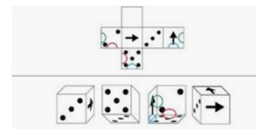
... 1 aus 4 ... Test

„Meinen Sie ernsthaft, dass ...?“

„Sind Sie sich sicher, dass ...?“

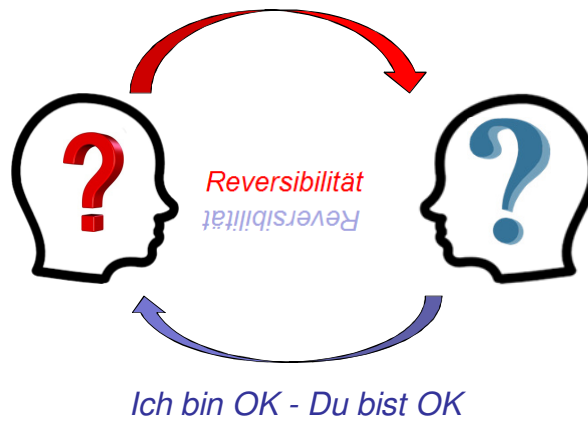
„Ist Ihnen denn bewusst, dass ...?“

„Glauben Sie wirklich, dass ...?“



118

Fragen auf Augenhöhe



119

„Welche Arten von Fragen gibt es denn generell?“



Abschlussfrage
Allerlei-Frage
Auffordernde Frage
Ausgleichsfrage
Bedenksfrage
Berufliche Frage
Demagogische Frage
Direkte Frage
Eiltzählende Frage
Entscheidungsfrage
Entscheidbare Frage
Eröffnungsfrage
Erzählfrage
Frage mit impliziter Antwort
Familienpsycholog.Frage
Fangfrage
Gaule-Frage
Geschlossene Frage
Hypothetische Frage
Indirekte Frage
Informationsfrage
Instillierende Frage
Introspektions Frage
Inhaltionsfrage
Komplementäre Frage
Konkrete Frage
Kontakfrage
Kontrollfrage
Kritische Frage
Meinungsfrage
Metapher
Non-verbale Frage
Offene Frage
Offensive Frage
Personenorientierte Frage
Plattform Fragen
Private Frage
Personenorientierte Frage
Provokative Frage
Prozessfrage
Rhetorische Frage
Sachorientierte Frage
Schulische Frage
Strukturierungsfrage

120

„Überlagerte“ Fragearten

- **Rhetorisch:** Wird vom Fragenden selbst beantwortet ...
*„Wollen wir nun Pause machen?
Also ich schlage vor wir dass ...“*
- **Suggestiv:** Weist eindeutig auf die gewünschte Antwort hin
*„Sie sind doch auch zuversichtlich,
dass ...“*
- **Inquisitorisch:** Macht Vorwürfe
*„Sie kennen doch sicher die neuen
Gesetze hierzu, oder etwa nicht?“*

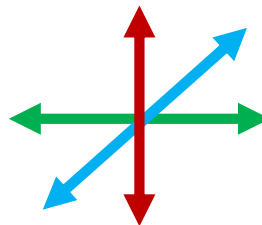


121

... und was wäre der Ausweg?

Eine passende
Systematik; denn dann
bleiben drei
„Dimensionen“

- 1. Frageform**
„Ja-Nein Frage“
- 2. Fragefunktion**
„Motivationsfrage“
- 3. Fragesituation**
„Begrüßungsfrage“



122

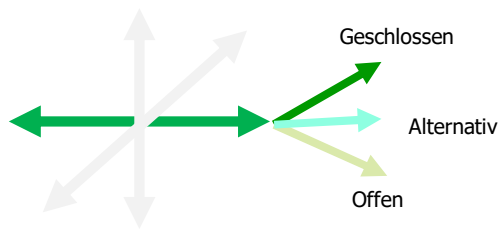
Lassen Sie uns mal bei der Form (Art) bleiben

Mit einer Systematik bleiben drei „Dimensionen“

1. Frageform

Fragefunktion

Fragesituation



123

Die drei Grundformen von Fragen

1. **Offene Fragen (w-Fragen)**
(Wer, wie, was, wo, ...)

3. **Alternativfragen**
(Dies oder das oder ...)

2. **Geschlossene Fragen**
(Ja./Nein)



124

124

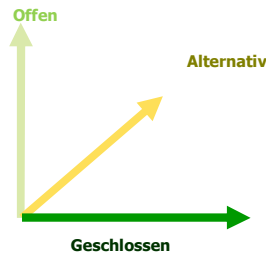
Die drei Grundformen von Fragen

Beispiel: Seminarplanung

1. Offene Fragen (w-Fragen)
(„Wie erfolgt bei Ihnen die Seminarplanung?“)

3. Alternativfragen
(„Erfolgt bei Ihnen die Seminarplanung quartalsmäßig oder halbjährlich?“)

2. Geschlossene Fragen
(„Erfolgt Ihre Seminarplanung quartalsmäßig?“)



125

Vergleich der Vor- und Nachteile

offene Fragen

- **Bringen neue Informationen**
- **Schaffen ein positives Gesprächsklima**
- **Signalisieren Interesse am Gegenüber**
- **Lassen überraschende Wendungen zu**
- **Gefahr: Endlos-Antwort**

geschlossene Fragen

- **Bestätigen nur bereits bestehende Ideen**
- **Schaffen ein direktives Gesprächsklima**
- **Signalisieren leicht Desinteresse am Gegenüber**
- **Engen den Antwort-Spielraum sehr ein**
- **Schaffen klare Entscheidungen**

126

Bewertung: offene & geschlossene Fragen

offene Fragen

geschlossene Fragen



- Weiten aus
- Gefahr: des Abschweifens



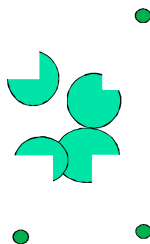
- Gefahr: Engen ein
- Schaffen klare Entscheidungen

127

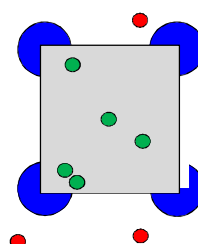
„Antwortraum“

offene Fragen

geschlossene Fragen



„Offener“ Antwortraum



begrenzter Antwortraum

128

Frageverhalten – Seminar-Beispiel

Offene Fragen (W-Fragen)

- geben Raum
- lassen Neues zu
- Gefahr: sich verlieren

„Wie verläuft der Weg?“



Die Tendenz eher offene
oder geschlossene
Fragen zu stellen ist eng
mit der Persönlichkeit
verbunden!

stellt also eine „Kompetenz“ dar „

Geschlossene Fragen (Ja/Nein)

- Fokussieren
- Fördern Eindeutigkeit
- Gefahr: keine Überraschungen

„Läuft der Weg am Bach
entlang?“

129

129

Alternativ – Fragen: Allgemein

Offene
Fragen



Geschlossene
Fragen

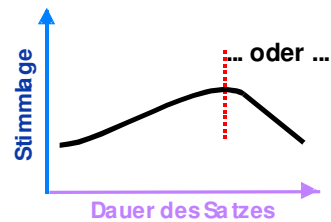
Alternativ
Fragen

- Verständlich einsetzen: Für 3 – 4 (max.) Alternativen
- Gezielt einsetzen: Für Festlegungen und Entscheidungen
- Bewusst einsetzen: Manipulationen reflektieren

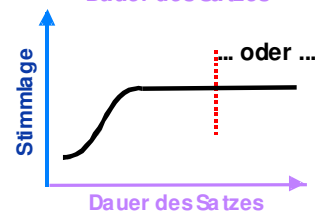
130

Alternativ – Fragen: Stimmführung

Suggestiv: **Stimme** senkt sich leicht nach ‚**unten**‘

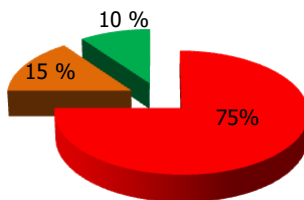


Nicht Suggestiv: **Stimme** bleibt gleich ‚**oben**‘

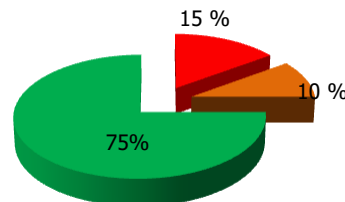


131

Wie fragen wir in der Praxis?



Wie sollten wir fragen?



- Geschlossene Fragen
- Alternativ Fragen
- Offene Fragen

132

Warum stellen wir so gerne geschlossene Fragen?



133

Zwischenreflexion



Fragen sind wie verschiedene Golfschläger ...

134

Fragearten: Parallelitäten zum Golfen!



Abschlagen!



**„Völlig“
offene
Fragen!**



... im Rough



**Alternativ - Fragen
(und systemische Fragen)**



Putten!



**Geschlossene
Fragen**

135



136

Offene Frageworte

Wie? Was?	Völlig freie Frageworte	Welche? Welcher? Welches?	Gebundene Frageworte	Führende Frageworte	Inwieweit? Inwiefern?
Wessen? Wem? Wen?	Fixierte Frageworte	Wie lang? Wie hoch? Wie teuer? Wie ...	Messende 'Frageworte'	Induzierende Frageworte	Woran? Woraus? Worauf? Woher? Wohin? Wonach? Wovor? Wofür? Wogegen? Worin? Wobei? Wozu? Worunter? Worüber?
Wohin? Woher?	Wer? Wo? Wann?		Bewertende 'Frageworte'		
Seit wann? Bis wann? Wie lange?		Wie wichtig? Wie bedeutsam? Wie gravierend? Wie intensiv? Wie nachhaltig? Wie vielschichtig? Wie transparent? Wie provokant? Wie ...?			
Wieso? Warum? Weshalb? Weswegen?	Klärende Frageworte				

Führende Frageworte

Diese Fragearten liegen zwischen offenen und geschlossenen Fragen.
Sie lassen zugleich Raum und engen ein.

- **Inwieweit** „Inwieweit waren Sie damit einverstanden ...?“
> Haben dabei skalierende Wirkung
- **Inwiefern** „Inwiefern hat Ihnen das zugesagt?“
> Fordern Erklärungen

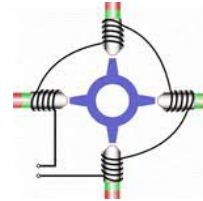


Diese Fragearten werden leider zu selten gestellt. Eine häufigere
Verwendung verbessert die Fragequalität nachhaltig.

Induzierende Frageworte

... Reflektieren bestimmte **individuelle Sichtweisen** und regen den Befragten an, seine Position darzulegen bzw zu überdenken.

- **Wodurch** „Wodurch entstand dies ...?“
- **Woraus** „Woraus schließen Sie ...?“
- **Woran** „Woran machen Sie das fest?“
- **Wozu** „Wozu ist das gut?“



Auch hier gilt:
Diese Fragearten werden leider zu selten gestellt. Eine häufigere Verwendung verbessert die Fragequalität nachhaltig.

139

Weshalb **WARUM-Fragen** für viele Gesprächspartner unangenehm sind!

- ... weil sie verhörend wirken (*können*)
- ... weil sie vorwurfsvoll sind
- ... weil sie endlos sind
- ... weil sie Gedankenlosigkeit unterstellen



140

Weshalb WARUM- Fragen für viele Fragende angenehm sind!



- ... weil sie automatisiert erfolgen
- ... weil sie so knapp formulierbar sind
- ... weil sie kein Nachdenken erfordern
- ... weil sie ohne Plan / Hypothese erfolgen

141

Zur Klarstellung...

Im Kern sind sie
zielführend
Weil sie dazu dienen
komplexe Sachverhalte zu
analysieren



In der Formulierung sind
sie oft vorwurfsvoll!



142

Charakter alternativer „Warum“- Worte

WARUM



Wieso

Weshalb

143

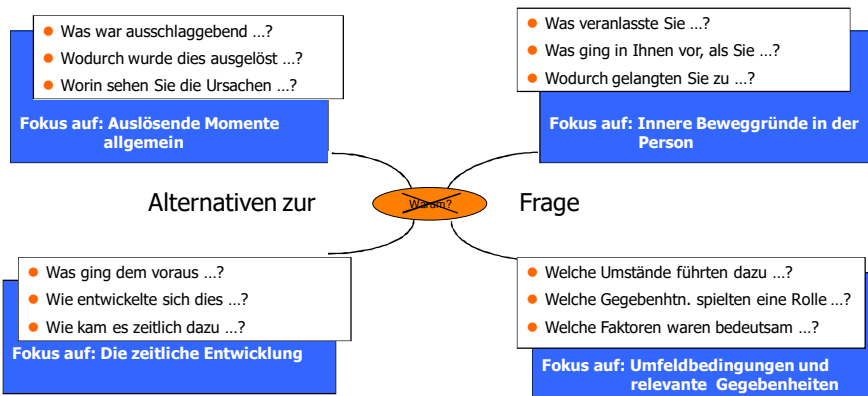
Analyse der Feinstruktur aller Antworten auf die Warum-Frage



1. „Weil ... „ mit Bezug auf:
Auslösende Momente allgemein
2. „Weil ... „ mit Bezug auf:
Innere Beweggründe
3. „Weil ... „ mit Bezug auf:
Umfeldbedingungen
4. „Weil ... „ mit Bezug auf:
Die zeitliche Entwicklung

144

Alternativ:



145

Wie kommt es dazu, dass diese Fragen angenehmer wirken?



Warum?



Wie ... Was ... Wer

Weil sie „entlastend“ wirken indem sie

- ... einen Dialog anbieten
- ... reflektiertes Verhalten unterstellen
- ... Fremd-Einwirken zulassen

146



Wie baut man ein Interview strategisch auf?

Einführung

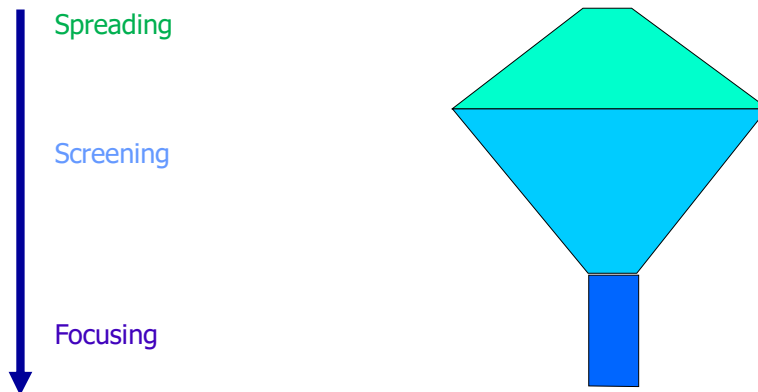
Übergang

Hauptteil

Schluss



Der „doppelte Fragetrichter“



149

Der „obere“ Fragetrichter: Spreading

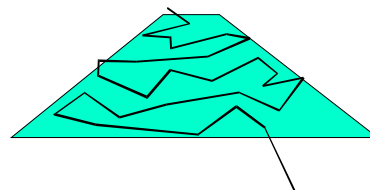
Ziele:

- Offenheit für Neues
- Flexibilität für Themen
- Neugierig auf Impulse



Techniken:

- Anknüpfungsfragen stellen / Wortbasiertes Fragen
„Was meinen Sie mit ...?“
- Reflexive-Fragen
„Woran machen Sie das fest?“
- Pausen aushalten, zuhören
„hm, ...“



Es geht nicht primär um den Inhalt („WAS“)



Sondern um die Worte, den Ausdruck. („WIE“)

150

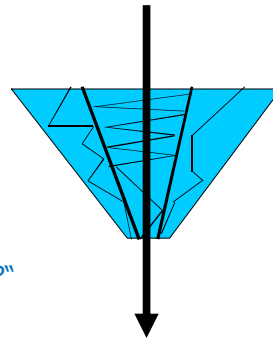
Der mittlere „Fragetrichter: Screening“

Ziel:

Informationen detaillieren, bewerten, eingrenzen ...

Techniken:

- Themen eingrenzen
Schwerpunkte bilden und einhalten
- Informations- UND Reflexionsfragen stellen
„Welche Vorteile ... ? Woran machen Sie das fest?“
- Aktives Zuhören
(Geschlossene) Bestätigungs- Fragen



80% OFFENE FRAGEN

151

Der untere „Fragetrichter: „Focusing“

Ziel:

Entscheidungen vorbereiten, herbeiführen, ...

Techniken:

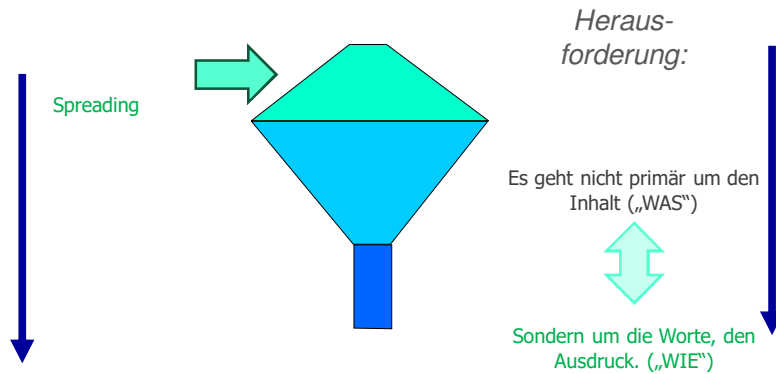
- Kontrollfragen
„Wissen Sie sicher ob ...?“
- Alternativfragen
„Tendieren Sie mehr zu Lösung A oder ...“
- **GESCHLOSSENE** Entscheidungsfragen
„Können Sie zusagen, dass ...?“



80% GESCHLOSSENE FRAGEN

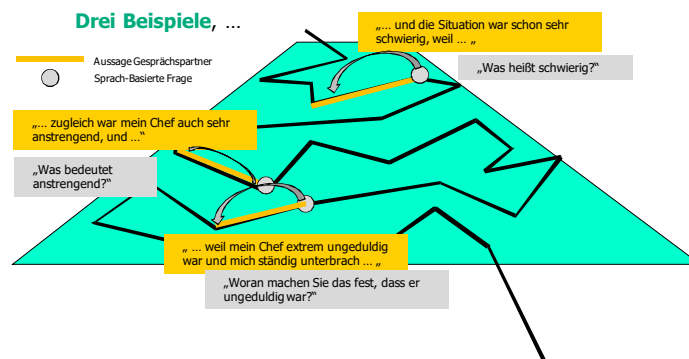
152

Vertiefung Der „doppelte Fragetrichter“



153

Der „obere Fragetrichter“



154

Wort-Basiertes Fragen Standard - Formulierungen



155

Beispiele für Wort-Basiertes Fragen Mögliche Ansatzpunkte



156

Beispiele für Wort-Basiertes Fragen Sequentielles Vorgehen

„Alle stört ihre Arroganz ...“



„Verallgemeinerungen“	„Alle stört ihre Arroganz ...“	„Inwieweit stört es wirklich alle (ohne Ausnahme?)“
„Interpretationen“	„Alle stört ihre Arroganz ...“	„ Woran machen Sie fast , dass es alle stört?“
„Zuschreibungen“	„Alle stört ihre Arroganz ...“	„Und die Arroganz anderer Personen ?“
„Wortbedeutungen“	„Alle stört ihre Arroganz ...“	Was macht sie genau , wenn sie arrogant ist?“

157



158

Erweiterter Frage-Ansatz: Ein übergeordneter Blick auf Fragen



159

*Fragen können verschiedene Ziele
verfolgen*

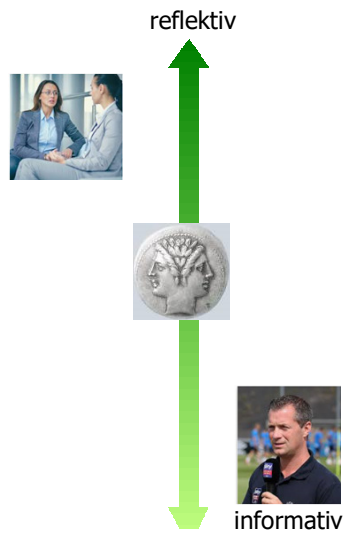


und

*unterscheiden sich im „Druck“ den
sie ausüben*

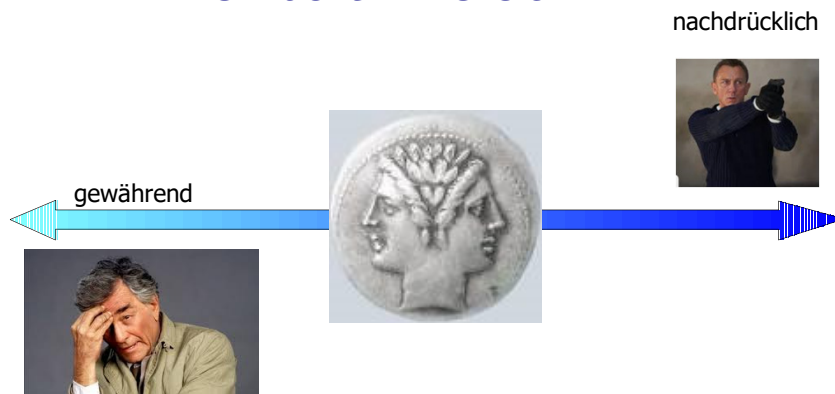
160

Dimensionen des Fragens!



161

Die Macht-Dimension



162

Zusammenfassung: Basis - Modell

Situation: Ein Projektleiter sagt zu seinem Chef: „Oje, dieses Meeting heute Vormittag war wieder völlig ineffektiv und sinnlos!“



„Nun sind Sie ja schon seit langem in diverse Projekte eingebunden und verfügen über viel Erfahrung: Was würden Sie denn vorschlagen wie man die Meetings zeitlich optimieren könnte?“



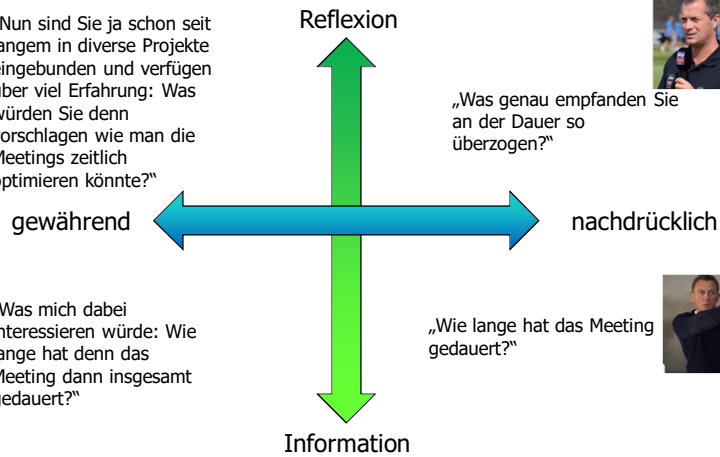
„Was genau empfanden Sie an der Dauer so überzogen?“



„Was mich dabei interessieren würde: Wie lange hat denn das Meeting dann insgesamt gedauert?“

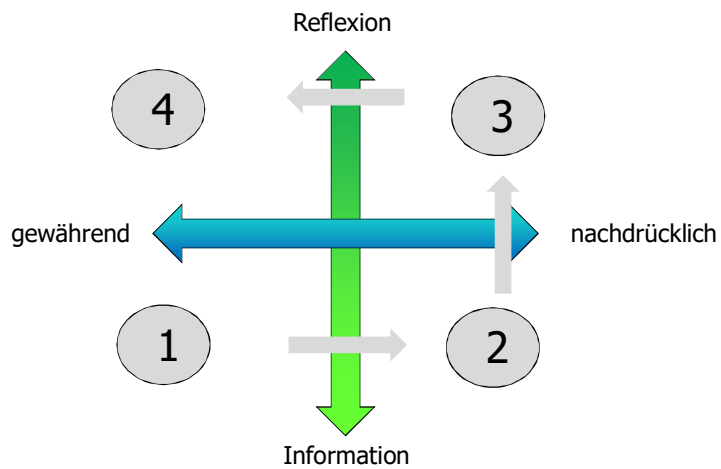


„Wie lange hat das Meeting gedauert?“



163

... und wie steuert man ein Gespräch damit?



164

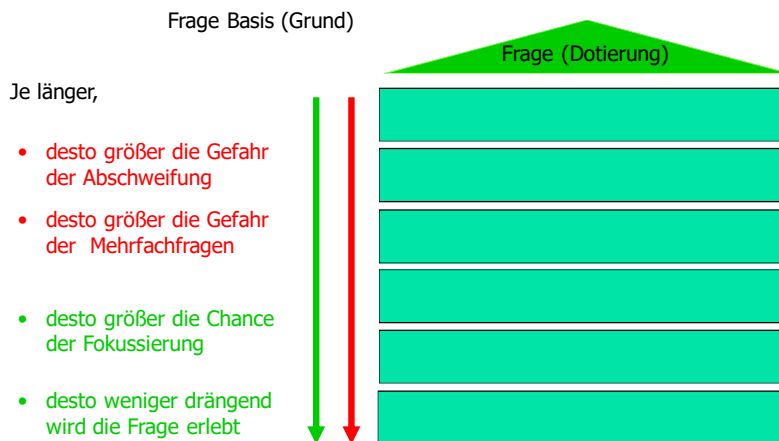
... und wie steuert man nun die Fragemacht?

- **Über die Art der Frage**
(*offen, geschlossen, ...*)
- **Über die Frage- Worte**
(*wie, inwieweit, woran ...*)
- **Über Fragelänge und Formulierung**
(*kurz/knapp oder länger, „Weichspüler“*)
- **Über Stimme und Körpersprache**
(*Lautstärke/Klang und Mimik/Gestik*)



165

Die Grundstruktur einer Frage:



166

Die Grundstruktur einer Frage:



167

Auch der Rhythmus macht's!

- Nach Fragen auch mal nur zuhören
- Einzelne Aspekte herausgreifen
- Nach Fragen auch mal Ich-Aussage



168

Mit **PFIFFF** fragen!

PFIFFF steht für

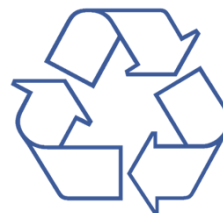
- P**- Persönliche Aussage bzw. Überleitung
- F** - Frage
- I** - Ich Botschaft
- F** - Frage
- F** - Frage
- F** - Frage



169

Mit **PFIFFF** fragen! *Beispiel*

- P**- „Mich interessiert an der Stelle besonders der Aspekt der Online-Seminare“!
- F**- „Welchen Stellen Wert hat diese Weiterbildungsform in Ihrem Haus?“
- I** - „Das finde ich sehr interessant, dass Sie gerade dabei sind das neue aufzubauen!“
- F**- „Welche Veranstaltungen betrifft das?“
- F**- „Ab wann wollen Sie damit beginnen?!“
- F**- „Wie wollen Sie den Erfolg der Veranstaltungen evaluieren?“



170



171

Gegenfragen: Allgemeiner Hintergrund

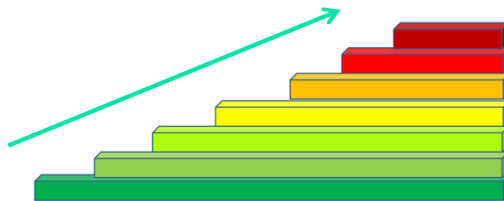


Anlässe / Hintergrund:

- *Man versteht eine Frage „real“ nicht*
- *Man will Zeit gewinnen*
- *Man stellt die ausgeübte Macht in Frage*

172

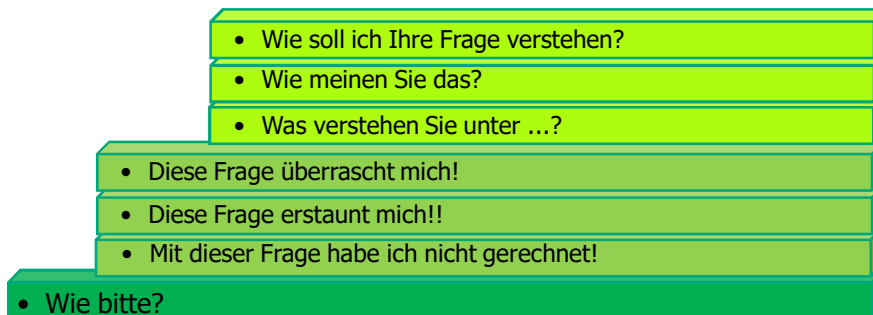
Gegenfragen: Allgemeine Strategie, Stufenweises Eskalieren



- Man beginnt mit sehr höflichem Nachfragen ...
- ... eskaliert langsam, indem man immer offener das Ziel hinterfragt
- ... und greift am Ende die Frage direkt an.

173

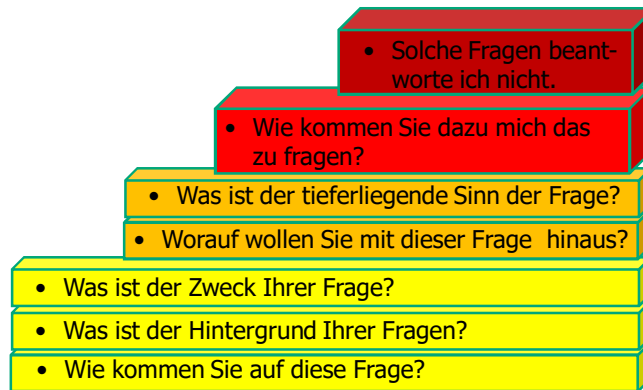
Gegenfragen: Stufenfolge (aktiv) Teil 1



—

174

Gegenfragen: Stufenfolge (aktiv) Teil 2



175

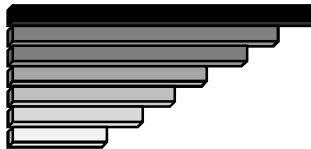
Gegenstrategien zu Gegenfragen: Wie reagiert man?



- Zuerst abwartend, ...
- dann „benennend“ ...
- dann mit Kommunikation auf der Meta – Ebene

176

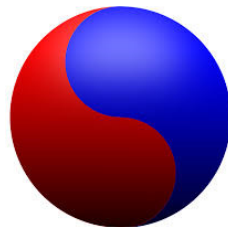
Konkretes Vorgehen bei Gegenfragen:



- Man beginnt mit sehr höflichem direkten Antworten ...
- man benennt „en passant“ die Gegenfrage – antwortet aber dann offen ...
- thematisiert dann ‚die wiederholte Gegenfrage‘ und antwortet zögernd ...
- und benennt (ohne Antwort) eine vermutete Gegenfragestrategie, thematisiert die „schwierige“ Situation, fragt nach Gründen und bittet um Vorschläge wie man weiter verfahren soll.

177

Ohne **aktives Zuhören**
bleibt **Fragen** erfolglos!



178

Themen / Inhalte / Roter Faden

- 1 Ankommen & Organisieren
- 2 Vorstellungsrunde
- 3 Selbstvorstellung beim Kunden
- 4 Eindeutige Kommunikation beim Kunden. (Pitch)
- 5 Herausfordernde Situationen beim Kunden
- 6 Weitere Anliegen von euch
- 7 Meine erweiterte Toolbox bei Bedarf / Interesse
 - a Allgemeine Grundlagen der Kommunikation
 - b Weiterführende Grundlagen der Kommunikation
 - c Typologie: Was unterschiedliche Menschen antreibt
 - d Spezial-Techniken: Fragetechnik
 - e Spezial-Techniken: Aktives Zuhören



179

Aktives Zuhören: Basis



180

Passives und Aktives Zuhören: Abgrenzung und Definition

- **Passives** Zuhören bedeutet zuzuhören, ohne dass man der/dem GesprächspartnerIn das Zuhören signalisiert.
- **Aktives** Zuhören bedeutet im Gegensatz dazu, durch „AKTIVITÄT“ also nonverbale Kommunikationssignale und verbale Botschaften zu zeigen, dass man aufmerksam (!) zuhört.



181

Zuhören: Formen



182

Zuhören: Hinführung ...

Gesprächssituation "Arbeitsweg"

Abteilungsleiter A und B treffen sich Montag Morgen auf dem Weg zur Arbeit und unterhalten sich:

A: „Also wir waren am Wochenende zu Besuch bei der Schwester meiner Frau in Südtirol ...“.

B: „Ja, Südtirol, da waren wir auch vor einigen Jahren schon einmal, inzwischen fahren wir da nicht mehr hin, denn wir finden das inzwischen total überlaufen und teuer...“

A: „Apropos teuer: Als ich vor drei Tagen mein Auto von der Inspektion geholt habe, da will die Werkstatt doch glatt 900,- Mark von mir haben...“

B: „Ja, mein Bruder hat auch eine Werkstatt, in der er für die Firma Nobel AG spezielle Teile nachgalvanisiert...“

A: „Haben Sie schon gehört, daß der neue Vorstandsvorsitzende der Nobel AG am Freitag Abend seinen neuen Porsche zu Schrott gefahren hat“

B: Der neue Porsche gefällt mir ja auch nicht so gut, aber die alte Reihe, so Baujahr 1969 bis 1980. Das waren noch Autos...

Was passiert hier?

103

Zuhören: Hinführung ...

Gesprächssituation "Arbeitsweg" – Version 2

Die Kollegen C und D treffen sich Dienstag Morgen auf dem Weg zur Arbeit und unterhalten sich:

|

C: „Also wir waren am Wochenende zu Besuch bei der Schwester meiner Frau in Südtirol ...“.

D: „Hm, Südtirol, kenne ich; aber vor kurzem habe ich in der ADAC Zeitung gelesen, dass es dort in den letzten Jahren inzwischen sehr überlaufen und teuer wurde ...“

C: „Ja, Sie haben teilweise recht; einige Restaurants haben ihre Preise stark angehoben in den letzten Jahren!“

D: „Aber wenn Sie das schon wissen, warum fahren Sie dann nicht in ein anderes Gebiet, das günstiger ist, z.B. nach Tschechien? Das wäre doch wesentlich billiger?“

C: „Uns ist wichtig, dass wir im Urlaubsland Deutsch sprechen können – meine Frau kann leider kein Englisch.“

D: Ja, da tun Sie mir aber sehr leid. Das ist schon schlimm, wenn der Partner keine Fremdsprachen kann. Das ist dann wirklich großes Pech.“

C: „Ja, aber mir macht das nichts aus. Zudem gefällt uns beiden die Landschaft sehr gut und wir beide fliegen nicht so gerne weg zu Fernreisen!“

D: „Ja, ja, da sind Sie nicht allein, vor kurzem habe ich im Fernsehen eine interessante Sendung gesehen, in der berichtet wurde, dass fast 30 % aller Menschen wie Sie unter Flugangst leiden!“

C: „Ja, aber ...“.

184

Zuhören: Hinführung ...

Gesprächssituation "Arbeitsweg" – Version 3

Die Kollegen E und F treffen sich Mittwochmorgen auf dem Weg zur Arbeit und unterhalten sich:

E: „Also wir waren am Wochenende zu Besuch bei der Schwester meiner Frau in Südtirol ...“.

F: „Hm, Südtirol...“

E: „Ja, wir fahren da inzwischen jedes Jahr einmal hin, besuchen die Schwester meiner Frau und hängen dann noch einige Tage in den Dolomiten dran!“

F: „Wohin fahren Sie denn da genau?“

E: „Also meine Schwester wohnt in Meran, und anschließend fahren wir immer nach Osten nach Wolkenstein am Sellamassiv. Da fahren wir an einem Tag über den Karer-Pass, den Sella - Pass und den Grödner-Pass“

F: „Da fahren Sie ja drei Pässe an einem Stück!“

E: „Ja, das sind auch in Summe mehr als 4000 Höhenmeter und die Kurven haben es wirklich in sich!“

F: „Das hört sich ja sehr anstrengend an“.

E: „Hm, weit ist es schon, aber mir macht das Fahren Spaß und darum stresst mich das nicht so. Mit einer Ausnahme. Im vorletzten Jahr war der letzte Pass nach einem Felsabgang kurzfristig gesperrt ...“

F: „, und dann mussten Sie einen großen Umweg zurückfahren!“

E: „Genau: Wir mussten den Sella-Pass, zurückfahren, und dann über Canazei und den Karer-Pass eine lange Ausweichrute wählen, das dauerte dann über 2 Stunden länger und wurde schon etwas mühsam ...“

F: „Da hatten Sie ja in diesem Urlaub viel Gelegenheit Ihre Fahrerfahrungen auf Passstrassen in den Bergen zu verbessern! Ich denke das können Sie ja bestimmt auch nutzen, wenn Sie weiterhin jedes Jahr dorthin fahren ...“

Aktives Zuhören: Grundsätze

Aktives Zuhören beinhaltet:

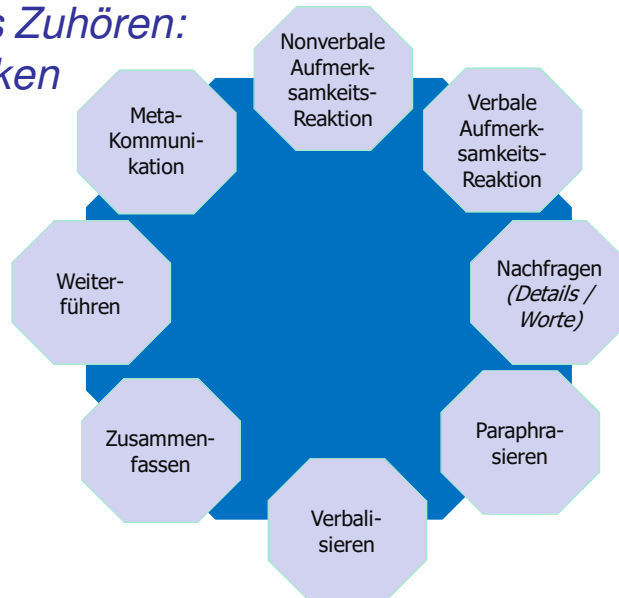
- Man lobt nicht!
- Man bedauert nicht!
- Man kritisiert nicht!
- Man rät nicht!
- Man erzählt nicht gleich wieder von sich!



- Man nimmt sich einfach zurück
- und „spiegelt“ nur!



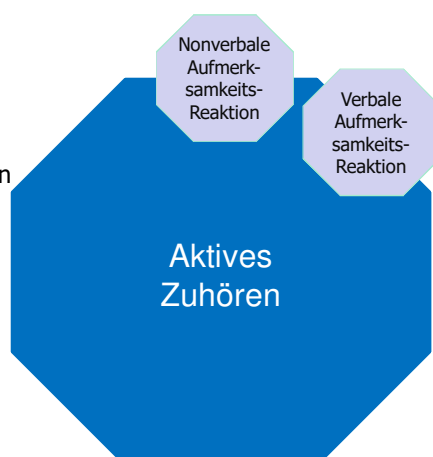
Aktives Zuhören: Techniken



187

Aktives Zuhören: Techniken - Teil 1

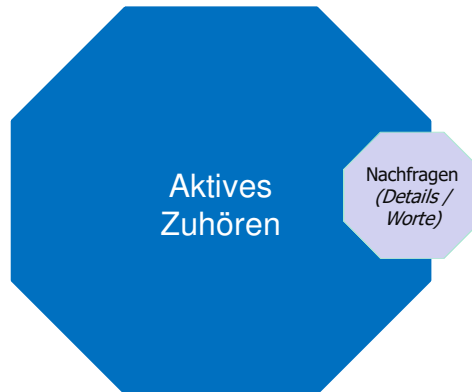
- Nonverbale Aufmerksamkeitsreaktion
(Zuwenden, Nicken, ...)
- Verbale Aufmerksamkeitsreaktion
(„Hm, ..“ „ok...“)



188

Aktives Zuhören: Techniken - Teil 2

- Nachfragen – Auf Sachebene
(„Wann war das?“)
- Nachfragen – Auf Wort-Ebene
(„Was meinen Sie mit „das war
sehr pedantisch?““)



189

Aktives Zuhören: Techniken - Teil 3

- Mit eigenen Worten
wiederholen (Paraphrasieren)
(„Sie meinen also, dass ...“)
- Vermutete Gefühle spiegeln
(Verbalisieren)
(„Ihnen geht es dabei also ...:“)



190

Aktives Zuhören: Techniken - Teil 4

- Meta-Perspektive einnehmen
(„Bei unserem Gespräch fällt mir auf, dass ...“)
- Weiterführen
(„... und dann passierte ...“)
- Zusammenfassen
(„Lassen Sie mich kurz resümieren:“)



191

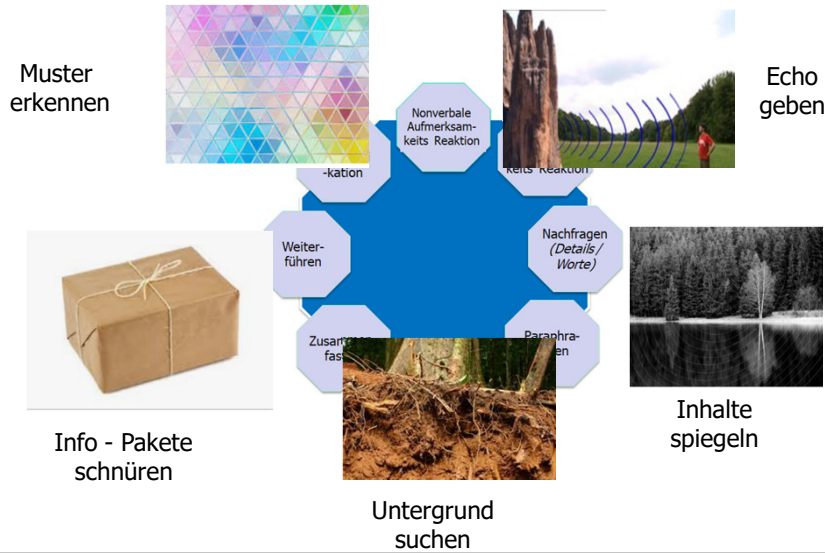
Aktives Zuhören: Zu Beachten

- Aktives Zuhören ist einer DER zentralen Gesprächstechniken ...
- ... und steht in unmittelbarer Verbindung zum Fragen.
- Aktives Zuhören fällt vielen Personen am Anfang schwer und muss geübt werden.
- Wenn man es bewusst, gezielt und „dosiert“ einsetzt, ist es wesentlich für eine gelungene Beziehungsebene.



192

Aktives Zuhören bedeutet ...



193

Aktives Zuhören bedeutet Raum geben!



194

Aktives Zuhören – Übungen

	Sprecher	Text	Direktives Zuhören: Negativ-Beispiel	Aktives Zuhören: Ihre Frage	Aktives Zuhören: Ihre Paraphrasierung (Wiederholung mit eigenen Worten)	Aktives Zuhören: Ihre Verbalisierung (Teilnehmende Kommentierung der Gefühlslage)
1	Kollege	„Seit einigen Wochen springt mein Wagen morgens immer so schlecht an.“				
2	Kollege	„Endlich habe ich meinen neuen PC, damit kann ich meine Tabellen viel schneller umformatieren.“				

195

Aktives Zuhören – Übungen

	Sprecher	Text	Direktives Zuhören: Negativ-Beispiel	Aktives Zuhören: Ihre Frage	Aktives Zuhören: Ihre Paraphrasierung (Wiederholung mit eigenen Worten)	Aktives Zuhören: Ihre Verbalisierung (Teilnehmende Kommentierung der Gefühlslage)
3	Neue Kollegin	„Gestern Abend habe ich zum ersten Mal den Vorstandsvorsitzenden gesehen. Ich finde den sehr sympathisch.“				
4	Kollegin	„Heute haben den ganzen Vormittag erst 2 Kunden angerufen. Und das, obwohl wir so günstige Sonderangebote in der Zeitung haben.“				

Aktives Zuhören – Übungen

	Sprecher	Text	Direktives Zuhören: Negativ-Beispiel	Aktives Zuhören: Ihre Frage	Aktives Zuhören: Ihre Paraphrasierung	Aktives Zuhören: Ihre Verbalisierung
5	Chef	„Toll, wenn das sich mit den Umsätzen so positiv weiterentwickelt, brauchen wir dringend neues Personal!“				
6	Mitarbeiter	„Wir können den Termin nicht halten!“				

197

Aktives Zuhören – Übungen

	Sprecher	Text	Direktives Zuhören: Negativ-Beispiel	Aktives Zuhören: Ihre Frage	Aktives Zuhören: Ihre Paraphrasierung	Aktives Zuhören: Ihre Verbalisierung
7	Mitarbeiter	„Wenn das hier immer so weitergeht, dann steige ich hier endgültig aus!“				
8	Mitarbeiter	„Schade, Frau Müller hat im Gegensatz zu mir, zugleich mit der neuen Aufgabe auch eine Gehaltsaufbesserung erhalten.“				

Aktives Zuhören – Übungen

Vorstellungsgespräch – BewerberIn

(Bewirbt sich als Projektmanagerin im Referat für Öffentlichkeitsarbeit und berichtet gerade von Ihrem Lebenslauf)

(1) „Ich habe mich dann 2013 bei der Stadt beworben und bin – so sagte mir der Chef – dann unter mehr als 50 BewerberInnen ausgewählt worden. (2) Das hat mich schon überrascht, aber natürlich auch sehr gefreut. (3) Wobei ich den Einstieg schon sehr herausfordernd empfand, da ich völlig auf mich allein gestellt war und ich gleich mit mehreren Mega-Projekten betreut wurde. (4) Da dachte ich manchmal, die wollen mich maximal austesten oder vielleicht sogar gezielt gegen die Wand fahren! (5) Aber mit der Zeit wurde es immer besser. (6) Und dann bot mir der neue Chef im Herbst nach der Messe auch die Gruppenleitung an. (7) Anfangs wollte ich das gar nicht, wirklich, ich hatte das nicht auf dem Schirm. (8) Aber dann dachte ich, dass man solch eine Chance mit Ende 20 selten bekommt ... „

199

Aktives Zuhören – Übungen

Mitarbeitergespräch – „Schwieriges Projekt“

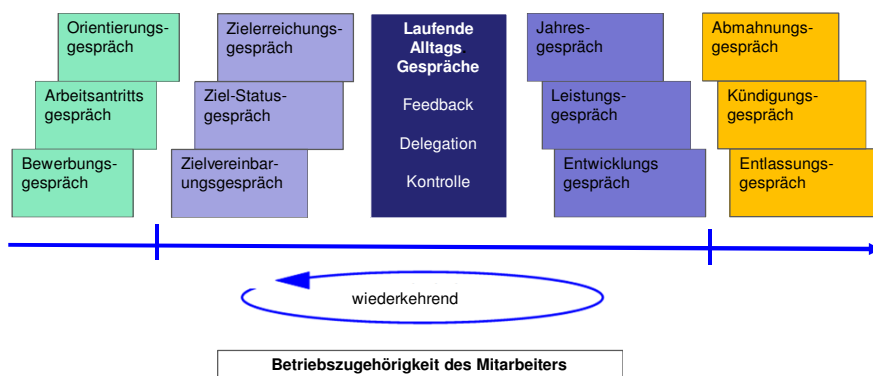
[Situation: Im Baureferat berichtet ein Mitarbeiter der Führungskraft von einem „schwierigen Projektmeeting“, in dem er als Teilnehmer war. Inhalt des Projektes ist die Einführung neuer Kontroll- und Berichtsprozesse in der Kooperation mit den Stadtwerken.]

(1) „Wie schon öfter kam die Agenda erst auf den letzten Drücker und ähnlich chaotisch lief es dann auch wieder ab. (2) Herr Schmidt von den Stadtwerken hielt wieder einen endlosen Vortrag zu den Entwicklungen in den verschiedenen Kundensegmenten und reagierte total ärgerlich, als ich ihn bat auf die Zeit zu achten. (3) Dabei hat er zuvor auch mehrmals kurze Seitenhiebe auf unsere Abteilung losgelassen, die ich wie immer cool ignoriert habe. (4) Diese Selbstinszenierung braucht der einfach, so sind die aus den Stadtwerken doch immer. (5) Unterstützung erhielt ich aber von Frau Dr. Auenfels, die ebenfalls darum bat, die Agenda doch im Blick zu halten. (6) Auf alle Fälle meinte Herr Schmidt dann, dass der Projektplan total an der Realität vorbeiginge und die Zeiten viel zu sehr an Belangen der Technik und nicht an den Gegebenheiten der Endverbraucher orientiert wären. (7) Und so forderte er den Endtermin für Phase 2 auf Ende Juni vorzuziehen, damit erste Ergebnisse schon in Q3 sichtbar wären. (8) Ich habe ihm natürlich gesagt, dass das totaler Quatsch ist...“

200



Formen von Mitarbeitergesprächen



Gesprächsvorbereitung

Gesprächsvorbereitung

Organisatorisch

- Teilnehmer
- Ort, Raum, Platz
- Wochentag, Tageszeit,
- Dauer
- Unterlagen
- Atmosphäre
- Bewirtung
- Protokoll
- ...

Psychologisch

- Ziele, (Haupt, Neben)
- Strategie
- Taktik
- Risiken
- Fallen
- Einstellung z. Gegenüber
- Vorerfahrungen
- Typologie Gegenüber
-

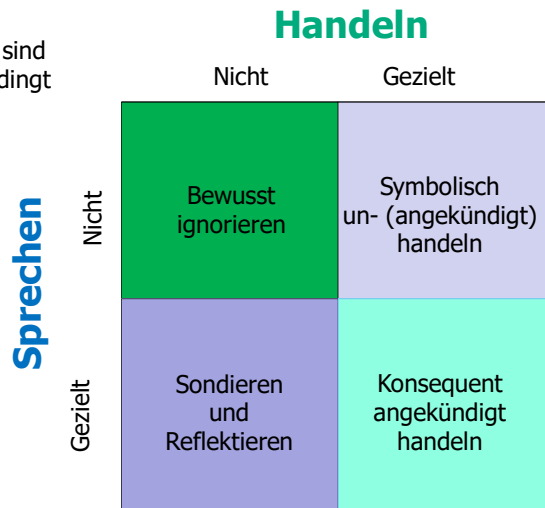
Gesprächsplanung

- Woran möchte ich den **Erfolg** des Gesprächs messen?
 - Mit welchem Beispiel kann ich dies belegen
- Was kann ich aus diesem Gespräch **lernen und optimieren**?
 - Was lief gut, was kann ich optimieren?
- Welche **Vereinbarungen** möchte ich treffen?
 - Mit welchem Beispiel kann ich dies belegen?
- Was sind meine **Kernargumente** und zentralen **Aussagen**?
 - Mit welchem Beispiel kann ich dies belegen?
- Was sind die vermeintlichen Ziele des **Gegenübers**?
 - Welche Strategie und Taktik wird sie zur Erreichung wählen?
- Welche **Fragen** habe ich an mein Gegenüber?
 - Über welche Details & Zusammenhänge möchte ich mehr wissen?
- Welche **Ziele und Interessen** will ich erreichen?
 - Welche Strategie und Taktik wähle ich zur Erreichung?



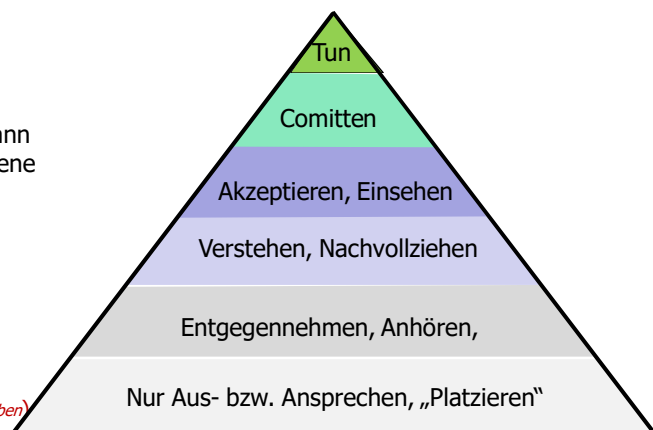
Mögliche Formen eines Kontakts

- Handeln und Reden sind von voneinander bedingt unabhängige Dimensionen
- Die Kraft „symbolischen Handelns“ wird oft unterschätzt
- Etwas verbal ankündigen und nicht umsetzen schwächt die Position

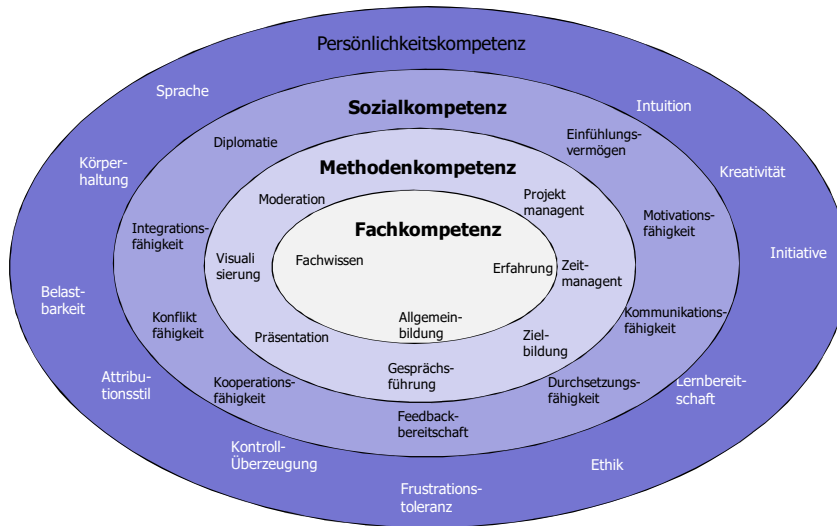


„Mögliche Ziele“ eines Gesprächs

- Ein Gespräch kann völlig verschiedene Ziele verfolgen
- Eine Strategie lautet: Immer konkreter bzw. verbindlicher werden;
(d.h. von unten nach oben)

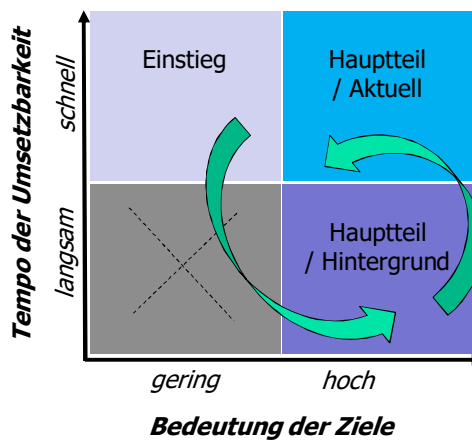


Kompetenz-Schalenmodell

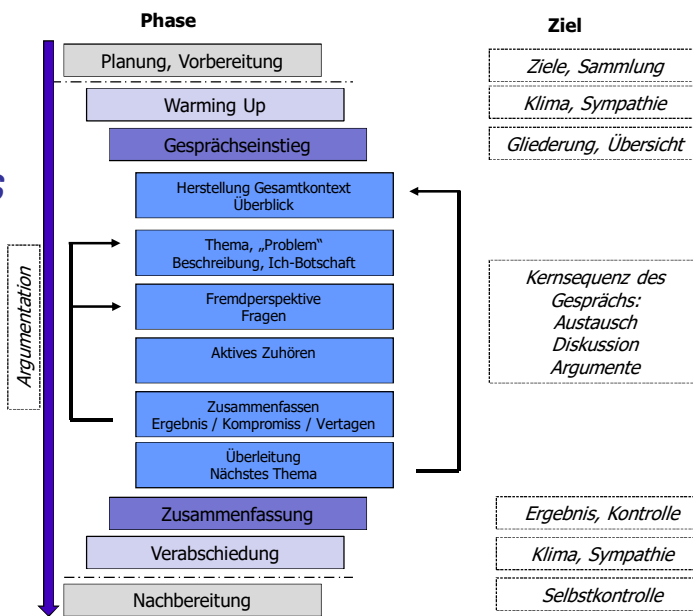


Gesprächsstrategie

- Man steigt mit Themen ein, deren Bedeutung nicht so groß ist, die aber relativ sicher umgesetzt werden können.
- Schwierige, schwer umsetzbare Themen bilden den Mittelteil



Phasen eines Gesprächs



Feedback - Kriterien

Kriterien	Aspekte
Struktur	Aufbau, Gliederung
Struktur	Ablauf, Ergebnis
Sprache	Verständlichkeit
Sprache	Ebenen
Stimme	Modulation
Stimme	Tempo, Lautstärke
Körpersprache	Haltung, Position
Körpersprache	Mimik, Gestik
Zuhörverhalten	Ausreden lassen
Zuhörverhalten	Aktives Zuhören
Fragechnik	Fragemenge
Fragechnik	Fragevielfalt

Themen / Inhalte / Roter Faden

- 1 Ankommen & Organisieren
- 2 Vorstellungsrunde
- 3 Selbstvorstellung beim Kunden
- 4 Eindeutige Kommunikation beim Kunden. (Pitch)
- 5 Herausfordernde Situationen beim Kunden
- 6 Weitere Anliegen von euch
- 7 Meine erweiterte Toolbox bei Bedarf / Interesse
 - a Allgemeine Grundlagen der Kommunikation
 - b Weiterführende Grundlagen der Kommunikation
 - c Typologie: Was unterschiedliche Menschen antreibt
 - d Spezial-Techniken: Fragetechnik
 - e Spezial-Techniken: Aktives Zuhören
 - f Umgang mit schwierigen Situation



211

Die 6 Hüte nach E. De Bono („the six thinking hats“)



212

Offensive –Defensiv Techniken: „Unterbrechen“

Beispiel - Situation:

Die Gesprächspartner im Prüfungsgespräch reden ohne Ende, auf jede Frage kommt ein endloser Wasserfall von Erläuterungen...

213

Verteidigungs- Techniken



214

Offensive –Defensiv Techniken: „Unterbrechen“



215

Offensive –Defensiv Techniken: „Wasserfall-stoppen“

Beispiel - Situation:

Die Gesprächspartner im Prüfungsgespräch reden ohne Ende, auf jede Frage kommt ein endloser Wasserfall von Erläuterungen...



Wie reagieren Sie ?



216

Bausteine des stufenweisen Unterbrechens



217

Stufenweises Unterbrechen

Beispiel - Situation:

Die Gesprächspartner im Prüfungsgespräch reden ohne Ende, auf jede Frage kommt ein endloser Wasserfall von Erläuterungen...



Beispiel – Nachfrage-Technik:

- Sehr geehrter Herr Müller,
- verzeihen Sie bitte,
- wenn ich kurz etwas anmerke,
- aber angesichts der Fülle von Details, die Sie gerade erwähnen ...
- Würde es mir sehr helfen
- speziell ein Detail zu vertiefen
- Und zwar handelt es sich um den Aspekt ...

218

Stufenweises Unterbrechen

Beispiel - Situation:

Die Gesprächspartner im Prüfungsgespräch reden ohne Ende, auf jede Frage kommt ein endloser Wasserfall von Erläuterungen...



Beispiel – Nachfrage-Technik:

- Sehr geehrter Herr Müller,
- Entschuldigung wenn ich an dieser Stelle **kurz unterbreche**,
- aber ich verliere gerade etwas ob der vielen Details den roten Faden ...
- Und ich würde Sie deshalb höflich darum bitten sich soweit wie möglich auf die wesentlichen Aspekte zu beschränken .
- Ich weiß dass es sich wirklich um eine sind komplexe Situation handelt
- Und wir können auf Details gerne ein anderes Mal gezielt eingehen.

219

Stufenweises Unterbrechen

Beispiel - Situation:

Die Gesprächspartner im Prüfungsgespräch reden ohne Ende, auf jede Frage kommt ein endloser Wasserfall von Erläuterungen...



Beispiel – Nachfrage-Technik:

- Sehr geehrter Herr Müller,
- Sorry wenn ich an dieser Stelle **unterbreche**,
- aber ich habe das Gefühl das Gespräch wird gerade zu einer Einbahnstraße
- und ich habe fast keine Gelegenheit auch etwas anzumerken,
- ich möchte Sie deshalb darum bitten sich etwas kürzer zu fassen
- und mir die Gelegenheit geben auch etwas anzumerken
- Vielen Dank (und bitte nicht falsch verstehen)

Wirkung/Folge:

Man verhindert von Infos überschwemmt zu werden und die Kontrolle über das Gespräch zu verlieren und geht dabei höflich vor.

220

Umgehen mit verdeckten Vorwürfen

Beispiel - Situation:

Gesprächspartner im Gespräch: „Und wir finden Ihr Verhalten hier schon der sehr pedantisch!“



Wie reagieren Sie ?



221

Offensive –Defensiv Techniken: „Spiegeln“

Beispiel - Situation:

Gesprächspartner im Prüfungsgespräch: „Und wir finden Ihr Verhalten hier sehr pedantisch“

Beispiele für Spiegel Formulierungen:

- **Eins – zu eins**
„Sie finden unser Verhalten hier sehr pedantisch?“
- **Relativierend:**
„Sie finden unser Verhalten hier also etwas über genau!“
- **Interpretierend:**
„d.h. Sie wünschen sich, dass wir hier etwas großzügiger agieren?“



Wirkung/Folge:

Man gewinnt Zeit und der Gegenüber bekommt das Angebot die Aussage zu relativieren.

222

Umgang mit vorsichtigen Vorwürfen



223

Das Hintergrund -Konzept: Das Begriffs-Quadrat nach R. Tomann

Sprachliche Begriffs – Qualitäten:

Situation: Der Kunde wirft Ihnen vor, dass Sie paranoid misstrauisch wären ...



Wie reagieren Sie ?

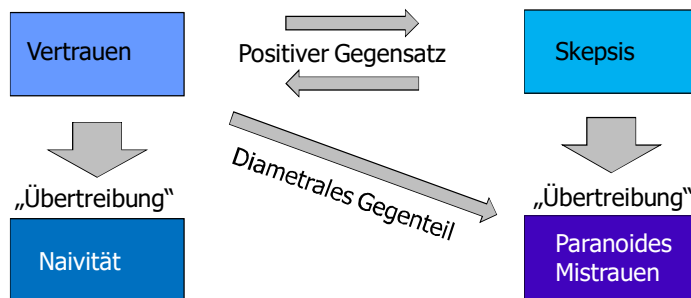


224

Das Hintergrund-Konzept: Das Begriffs-Quadrat nach R. Tomann

Sprachliche Begriffs – Qualitäten:

Jeder Begriff hat einen „positiven Spannungswert und eine übertreibende Steigerungsform!

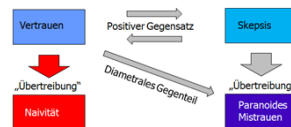


225

Das Hintergrund -Konzept: Formen der Verteidigung

Strategie: Übertreibung relativieren

- Vorgehen: Man relativiert die Übertreibung
- Beispiel: Gesprächspartner sagt: „Das ist doch naiv!“
Verteidigung:
- „Das ist nicht naiv, aber ich bringe ihm sehr wohl Vertrauen entgegen, das stimmt“

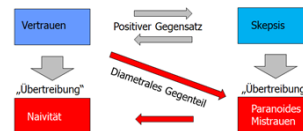


226

Das Hintergrund -Konzept: Formen der Verteidigung

Strategie: Übertreibung kontrahieren

- Vorgehen: Man kontrastiert den Begriff mit dem Gegenteil
- Beispiel: Gesprächspartner sagt: „Das ist doch paranoid!“
- „Das mag Ihnen paranoid erscheinen, aber aus unserer Sicht ist man hier lieber paranoid als zu naiv“.



227

Offensive –Defensiv Techniken: „Ja-Aber“ umformulieren



228

Offensive –Defensiv Techniken: „Ja-aber“ - Umformulieren“

Beispiel - Situation:

Gesprächspartner im Gespräch: „Und wir denken wir sollten dieses Detail nicht mit dem üblichen Maßstab bewerten.“
Ihre Reaktion; *„Ja das stimmt schon, dass man das nicht mit den üblichen Maßstäben bewerten darf, aber dies ist schon ein wichtiger Sachverhalt...“*



Wie reagieren Sie ?



229

Offensive –Defensiv Techniken: „Spiegeln“

Beispiel - Situation:

Gesprächspartner im Gespräch: „Und wir denken wir sollten dieses Detail nicht mit dem üblichen Maßstab bewerten.“



Beispiele für alternative Formulierungen:

- **„Aber-“ Umformuliert**
„Ja, wir stimmen Ihnen zu, gleichwohl denken wir, dass...“
„Ja, wir stimmen Ihnen zu, nur denken wir ...“
- **„Umstell-Technik“**
„Wir meinen schon, dass dies ein wichtiger Sachverhalt ist, aber wir stimmen Ihnen zu, dass man das nicht mit den üblichen Maßstäben bewerten darf.“

Wirkung/Folge:

Man nimmt den Fokus vom „aber-“ Widerspruch, der normalerweise das zuvor Gesagte neutralisiert bzw. sehr stark relativiert.

230

Umgang mit extrem-schweigsamen Gesprächspartnern



231

Offensive –Defensiv Techniken: „Helikoptern“

Beispiel - Situation:

Die Gesprächspartner im Gespräch sind sehr einsilbig und reagieren auf jede Frage so kurz wie möglich.



Wie reagieren Sie ?



232

Helicoptern: Man spricht das Verhalten aus einer Meta-Perspektive an.

Beispiel - Situation:

Die Gesprächspartner im Gespräch sind sehr einsilbig und reagieren auf jede Frage so kurz wie möglich.



Beispiel - Reaktion

„Hm, verzeihen Sie wenn ich das direkt anspreche – aber mir fällt seit einiger Zeit, auf, dass Sie auf alle meine Fragen und Hinweise äußerst knapp antworten. Das macht es für mich sehr schwer mir ein genaueres Bild der Situation zu machen. Ich frage mich woran das wohl liegen mag, und was ich tun kann, um Sie dabei zu unterstützen, sich ein wenig gesprächiger zu verhalten.“

Wirkung/Folge:

Man gewinnt die Gesprächshoheit indem man das verdeckte „Spiel“ benennt.

233

Umgang mit Gesprächspartnern, die ständig Gegenfragen stellen



234

Gegenfragen – Technik

Beispiel - Situation:

Die Gesprächspartner im Gespräch beginnen laufend Fragen zu stellen ...



Wie reagieren Sie ?



235

Offensive –Defensiv Techniken: Gegenfragen gezielt einsetzen“

Beispiel - Situation:

Die Gesprächspartner im Gespräch beginnen laufend Fragen zu stellen ...

Beispiele für Gegenfragen der:

- „Was genau meinen Sie mit ...?“
- „Was verstehen Sie unter?“

-
- „Wie kommen Sie auf die Frage?“
 - „Was ist der Hintergrund Ihrer Frage?“
 - „Wie meinen Sie die Frage?“

-
- Was bezwecken Sie mit der Frage?
 - Worauf wollen Sie mit der Frage hinaus?



Wirkung/Folge:

Man verhindert den Verlust der Gesprächshoheit indem man die gegenfrage-Strategie durchkreuzt.

236

Offensive –Defensiv Techniken: „Variabel - Neinsagen“



237

Offensive –Defensiv Techniken: „Mit Widerspruch entgegenen“

Situation: Kunde möchte gern eine Formulierung völlig aus dem Gutachten entfernt haben!



Wie reagieren Sie ?



238

Neinsagen mit einem stufenweisen Eskalations-Schema

Situation: Kunde möchte gern eine Formulierung in einem Prospekt entfernt haben!



- **Eindeutiges Nein – isoliert!**
Nein.
- **Eindeutiges Nein – doppelte Zurückweisung**
Nein, wir können diese Formulierung nicht weglassen.
- **Eindeutiges Nicht– Zurückweisung mit Begründung**
Wir können diese Formulierung nicht weglassen, da sie aus unserer Sicht wesentlich ist zur Beschreibung des Sachverhalts.
- **Vermeidung Nein – Verdeutlichung des Gegensatzes.**
Wir sehen das im Detail etwas anders: Wir beurteilen diese Formulierung als sehr zentral für den Prospekt..
- **Völlige Vermeidung „Nein“ oder „nicht“ – Umschreibung des Wunsches**
Wir können Ihren Wunsch durchaus nachvollziehen, sehen diese Formulierung gleichwohl als sehr zentral für den Prospekt an (und möchten sie gerne dort belassen).

239

■ **Eindeutiges Nein – doppelte Zurückweisung**
Nein, wir können diese Formulierung nicht weglassen.

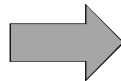
Neinsagen mit einem stufenweisen Eskalations-Schema

Neinsagen mit einem stufenweisen Eskalations-Schema

- Situation: Kunde möchte gern eine Formulierung in einem Prospekt entfernt haben!**
- **Eindeutiges Nein – isoliert!**
Nein, wir können diese Formulierung nicht weglassen.
 - **Eindeutiges Nicht – Zurückweisung mit Begründung**
Wir können diese Formulierung nicht weglassen, da sie aus unserer Sicht wesentlich ist zur Beschreibung des Sachverhalts.
 - **Vermeidung Nein – Verdeutlichung des Gegensatzes.**
Wir sehen das im Detail etwas anders: Wir beurteilen diese Formulierung als sehr zentral für den Prospekt..
 - **Völlige Vermeidung „Nein“ oder „nicht“ – Umschreibung des Wunsches**
Wir können Ihren Wunsch durchaus nachvollziehen, sehen diese Formulierung gleichwohl als sehr zentral für den Prospekt an (und möchten sie gerne dort belassen).



Nutzen-Formulierung auf



Basis des DISG-Ansatzs



D: ein, wir können diese Formulierung nicht weglassen.

D: ... dadurch gewinnen wir zeit du sparen ein, wir können diese Formulierung nicht weglassen.

240

Neinsagen mit einem stufenweisen Eskalations-Schema

Neinsagen mit einem stufenweisen Eskalations-Schema
Situations: Kundenwünsche gehen über Formelierung in einem Projekt entfallen
 ■ **Eindeutiges Nein – Isoliert!** STOP
 ■ **Eindeutiges Nein – doppelte Zurückweisung**
 ■ **Eindeutiges Nein – Zurückweisung und Begründung**
 ■ **Vermeidung Nein – Verflechtung des Gegenstands**
 ■ **Vollige Vermeidung „Nein“ oder „nicht“**

Nutzen-Formulierung auf Basis des DISG-Ansatzes



- D:** ... dadurch gewinnen Sie Zeit und sparen ca. 20% Kosten ...
- I:** ... dadurch erreichen wir bei Kunden eine höhere Akzeptanz
- S:** ... dadurch erhöhen wir die Ausfall-Sicherheit um 30%
- G:** ... dadurch präzisieren Sie die Zielgruppen-Trefferquote deutlich

Themen / Inhalte / Roter Faden

- 1 Ankommen & Organisieren
- 2 Vorstellungsrunde
- 3 Selbstvorstellung beim Kunden
- 4 Eindeutige Kommunikation beim Kunden. (Pitch)
- 5 Herausfordernde Situationen beim Kunden
- 6 Weitere Anliegen von euch
- 7 Meine erweiterte Toolbox bei Bedarf / Interesse
 - a Allgemeine Grundlagen der Kommunikation
 - b Weiterführende Grundlagen der Kommunikation
 - c Typologie: Was unterschiedliche Menschen antreibt
 - d Spezial-Techniken: Fragetechnik
 - e Spezial-Techniken: Aktives Zuhören
 - f Umgang mit schwierigen Situation
- 8 Zusammenfassung & Ausblick



Literatur von Andreas Patrzek

- Patrzek, A. (2003). Fragekompetenz für Führungskräfte. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Patrzek, A. (2008). Wer das Sagen hat, sollte reden können. Paderborn: Junfermann.
- A. Patrzek. (2009). Einführung in die Grundlagen angewandter Fragekompetenz. In: Trainingspraxis Christa Obermann (Hrsg.) "20 neue erfolgreiche Seminare" Köln. Schäffer Poeschl, Köln.
- Patrzek, A. (2015). Systemisches Fragen. Berlin: Springer.
- Patrzek, A. & Scholer, S: (2018). Systemisches Fragen in der Kollegialen Beratung. Weinheim: Beltz



243

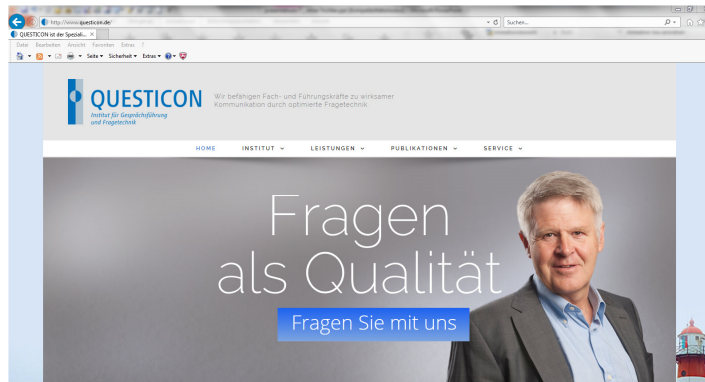
Literatur anderer Autoren/innen

- Bodenheimer, A.R. (1988). Warum? Von der Obszönität des Fragens. Stuttgart: Reclam.
- Grochowiak, K & Heiligtag, S. (2010). Die Magie des Fragens. Paderborn: Junfermann
- Hahn, R.-M. (2008). Gut gefragt ist halb gewonnen. Reinbek: Rowohlt.
- Marquardt, M.J. (2018). Leading with questions. New York: Jossey-Bass.
- Simon, F.B: & Rech-Simon, C. (1999). Zirkuläres Fragen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Stoffel, W. (2009). Geschickt fragen. Regensburg: Fit for Business Verlag.



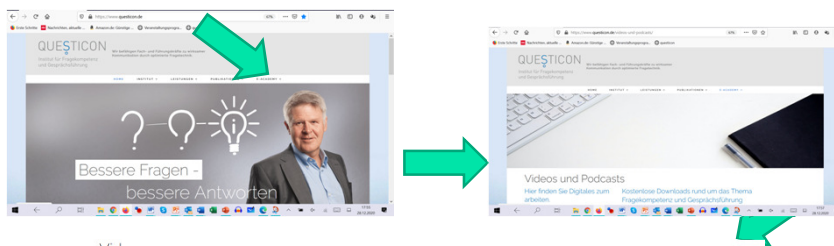
244

Weitere Informationen im Internet: www.question.de



245

Link für die Podcasts



Videos

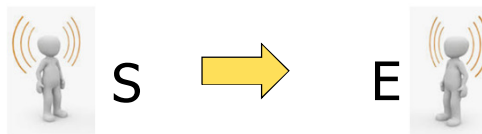
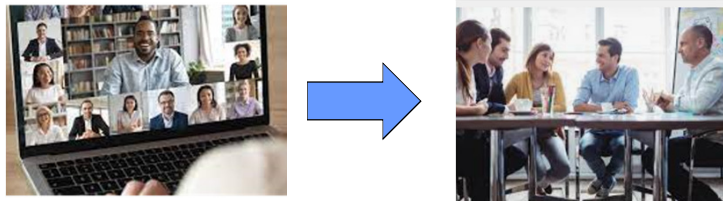
- Diese Demo-Version eines Lernvideos gibt Ihnen die Gelegenheit einen realistischen Eindruck unserer Inhalte, Vorgehensweisen und Lernstrategien zu gewinnen. Das Thema lautet: **Der Question Fragekompass.**

Podcasts

- Dieser Podcast beschäftigt sich einer übergeordneten Thematik im Zusammenhang mit dem Frageverhalten einer Person: Wie leicht oder schnell lässt sich "professionelles Frageverhalten" erlernen? **Fragetechnik oder Fragekompetenz?**
- 12 zentrale Tipps für besseres Fragen finden Sie hier: **Die 12 Gebote optimaler Fragen**
- Die vielbenutzte Warum-Frage steht im Mittelpunkt dieses Podcasts: Wie wirken sich Warum-Fragen auf Gespräche aus und was sind mögliche Alternativen hierzu? **Warum**
- In diesem Podcast steht das Thema ZUHÖREN im Mittelpunkt. Denn diese Gesprächsführungstechnik ist ein zentraler Baustein für optimales Fragen: **Aktives Zuhören**
- Der Podcast über **den Systemischen Ansatz** führt Sie in die zentralen Hintergründe des systemischen Fragens sein. Dabei stehen nicht die einzelnen Fragetechniken (Zirkuläres Fragen etc.) im Vordergrund sondern das zugrundeliegende Paradigma.

246

Online vs. Präsenz



Was verändert sich?

247

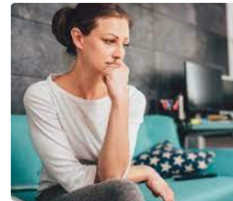
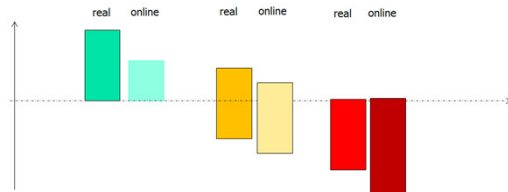
Zusammenfassung: Herausforderung von Online Meetings

- Geringere Aufmerksamkeitsspanne
- Höhere Ablenkungsrate
- Verändertes Zeitempfinden
- Technische Herausforderungen
- Erschwerte Nachrichten-Übermittlung
- Indifferente Beziehungsebene
- Fehlendes Feedback



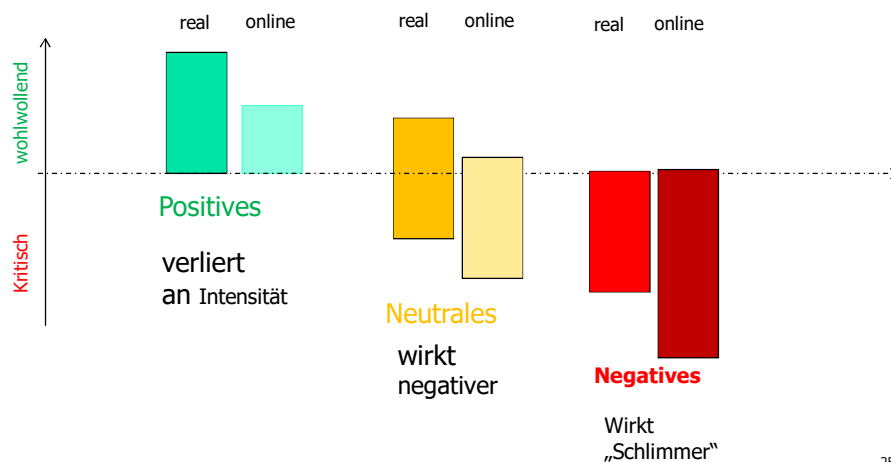
248

„In Summe berührt dies alles eine Skeptizierung der Begegnung“



249

Wie Online-Empfänger Botschaften aufnehmen



250

Online vs. Präsenz



Nonverbales Verhalten wird reduziert - Verbales wichtiger

- Die Stimme gewinnt enorm an Bedeutung
- Klassische „Auftritts- Aura“ (Haltung, Körperspannung...) ist Wirkungs-reduziert.
- WAS und WIE es gesagt gewinnt an Bedeutung
- Wege das Gesagte via Mimik ... zu relativieren sinkt
- Gefahr der Mehrdeutigkeiten steigt ...
- ... gleichzeitig wirken zu lange (genaue) Ausführungen ermüdend

251

Online vs. Präsenz



Die Aufmerksamkeitsspanne- und wirkung verändert sich

- Kurzfristig wirkt eine Aussage „raumfüllender“
- TN können sich dem aber auch leichter entziehen (Lautstärke regeln, sich ablenken, ...)
- Die Wirkung/Einprägsamkeit von (kurzen) Einzel-Sequenzen nimmt leicht zu ...
- ... parallel müssen Aussagen kürzer sein um „verstanden“ zu werden
- Insgesamt werden mehr Pausen benötigt
- ... gleichzeitig gelingt in den Pausen u.U. eine große Distanzierung ...

252

Online vs. Präsenz



Gruppendynamik – „Raum-Verhalten“

- Unterbrechen wird schwerer und wirkt unangenehmer
- Nonverbale / gruppendynamische positive Bestätigung entfällt
- Nonverbale / gruppendynamische negative „Ablehnung“ entfällt
- Man muss mehr Unsicherheit aushalten
- ... und / auch mehr Feedbacks einholen
- „Stille“ können eher abtauchen ... verloren gehen

53

20 Gebote gelungener Online Meetings Teil 1: Im Vorfeld

- 1) Für eigene passende Infrastruktur (Kamera, Licht, Headset) sorgen
- 2) Mit der Technik & dem Programm generell vertraut & sicher sein
- 3) Bei technischen Problemen: Checkliste, Restart, ‚Ausstieg‘ nach 15 min
- 4) Bei unerwarteten Pannen: Service, Notfall-Plan, Plan „B“, Handy Nr,
- 5) Bei externen Meetings: Test des Links 180 Minuten zuvor
- 6) Virtueller Hintergrund ok – ideal ist passender ‚Raum‘ zu Hause
- 7) Technik-Check des eigenen Systems (Morgens) 30 Minuten zuvor
- 8) Direkt in die Kamera Blicken: evtl. Laptop auf Kiste stellen, ext. Kamera
- 9) Letztes Meeting endet 15 Minuten zuvor
- 10) Nächstes Meeting beginnt frühestens 15 Minuten später



10 Gebote gelungener Online Meetings Teil 2: Währenddessen

- 1) Alle TeilnehmerInnen sitzen 5 Min vor Beginn am PC und beginnen sich einzuwählen
- 2) Das Meeting beginnt pünktlich s.t. mit einer Begrüßung bzw. einem kurzen Warming Up
- 3) Wer nach 15 Minuten immer noch Bild/Ton/Einwahl Probleme hat verlässt das Meeting
- 4) An einem Meeting nehmen maximal 8 Personen teil
- 5) Kein virtuelles Meeting ohne Kamera (in die man direkt blickt)
- 6) Keine Störgeräusche durch eigenes Micro (stumm schalten)
- 7) Kein Redebeitrag länger 2 Minuten
- 8) Zwischenfragen durch Handzeichen andeuten
- 9) Keine Tätigkeiten (Mails lesen, ...) parallel
- 10) Bei längeren Meetings: Alle 50 Minuten wird eine 10 Minütige Pause geplant. (WC,...) .



You would like to convince your client but... – things don't go according to plan...

Possible Scenarios:

- Consultant is too euphoric – Client stalls (overwhelmed, crushed, vague,..)
- Client is too euphoric -> Consultant needs to step on the breaks
- Client doesn't understand
- Client gets it wrong
- Consultant misjudged the client
- Client provided false / inaccurate data
- Unrealistic wishful thinking
- Client doesn't provide the time necessary for meetings / fine tunings
- Client's perception of the project progression differs from the one of the team of advisers
- Client is not ready / prepared for change, yet
- Client has different expectations
- Client prefers different approach / methods / was then the team of advisers

Template: Selbstvorstellung beim Kunden

Begrüßung	Hallo, guten Morgen auch von meiner Seite!
Name	Mein Name ist Peter Mustermann / Petra Musterfrau
Hintergrund / Werdegang	Vom Hintergrund her bin ich (ausgebiete/r...) InformatikerIn. Ich habe mich schon früh während meines Studiums an der Uni Bonn mit dem Thema Datenanalyse beschäftigt. Ein zentrales Thema in meiner Masterarbeit in Lissabon war der komplementäre Datenaustausch in tertiären Systemen.
Rolle (Variante 1) ExpertIn	Ich bin Ihr/e erste/r AnsprechpartnerIn für das Projekt
(Variante 2) ProjektleiterIn	Ich bin in diesem Projekt XY zuständig / verantwortlich für > die Datenaufbereitung und/oder > die Visualisierung und/oder ... PAUSE
Erfahrung bei AT - Teil 1 (allgemein)	Ich arbeite mittlerweile 2 Jahre bei AT und habe/konnte bereits in einer Vielzahl von Projekten gerade in Ihrer Branche wichtige Erfahrungen sammeln. <i>Alternativ:</i> Ich habe mich in vielen Projekten in den letzten Jahren primär mit ... beschäftigt.
Erfahrung bei AT – Teil 2 (Kundenspezifisch)	Hervorzuheben wäre in diesem Zusammenhang beispielsweise ein Projekt bei einem Premium-Hersteller im Rahmen der predictive Maintenance. Hier konnten wir die Gewährleistungskosten insgesamt um mehr als 65 % senken.
Ausblick / Motivation	Ich freue mich auf das anstehende Projekt mit Ihnen ganz besonders, weil gerade in der Analyse der Alpha 3 Datensequenzierung hohe Optimierungspotentiale liegen.