

## Schwierige Gespräche meistern



Manchmal entwickelt sich auch ein Kundengespräch zu einer brenzligen Situation, und der Berater muss nun ganz schnell löschen. Mit etwas Vorbereitung kann man solchen Gesprächen den Schrecken nehmen und sie von Anfang an so steuern, dass die Gesprächspartner zufrieden auseinandergehen.

**K**ennen Sie das? In einem wichtigen Meeting, einem Kundentermin oder in einem Streit mit einem Kollegen haben Sie plötzlich das Gefühl, dass Ihnen das Ganze entgleitet. Es läuft einfach nicht so wie erhofft. Die Argumente sitzen nicht richtig, es entwickelt sich keine gemeinsame Wellenlänge – im Gegenteil: Ein Wort gibt das andere, man spricht zunehmend aneinander vorbei und hört dem anderen gar nicht mehr richtig zu. Wiederholt detonieren Vorwürfe und Angriffe. Solche Gespräche können vorkommen. Sie sind aber mit ein paar Tricks gut in den Griff zu kriegen.



**Bernd Nolte** gehört zu den international erfolgreichsten und vielfach ausgezeichneten Consultants und Coaches in der Finanz- und Investmentbranche und unterrichtet an renommierten Universitäten in Europa und Zentralasien. Zusammen mit seinen Kollegen von 4P berät und trainiert er seit über 15 Jahren weltweit Banken, Investment- und Versicherungsanbieter sowie Börsen und Aufsichtsbehörden in allen wichtigen Fragen rund ums Banking.

**Sehen wir uns ein solches Gespräch** einmal genauer an – zum Beispiel die Auseinandersetzung mit einem verärgerten Wertpapierkunden. Betrachten wir zunächst das Wichtigste: Was irritierte Sie am meisten? Möglicherweise saß Ihnen jemand gegenüber, der auf seine Art argumentierte – und das störte Sie ganz gewaltig. „So kann man’s ja wohl überhaupt nicht sehen!“, dachten Sie sich immer wieder.

**Und auch wie der Kunde** seine Punkte vortrug ... emotional, betroffen, vorwurfsvoll, enttäuscht – und eben nicht in Ruhe abwägend und sachlich argumentierend. Immer wieder bemühte Ihr Gegenüber die Vergangenheit, wie diese oder jene Aussage von Ihnen auf ihn gewirkt habe. Und welche Erwartungen Sie damit bei ihm geweckt hätten. Auf Ihre Einwendungen ging er – so Ihr Eindruck – nicht wirklich ein. Auch Ihre Versuche, in Ruhe zu erklären, wie und warum Sie was gemeint und gemacht hatten, kamen ganz offensichtlich nicht an. Das Gespräch nahm immer mehr die Form „Vorwurf – Einwand, neuer Vorwurf – nächster Einwand“ an. Sie und Ihr Kunde redeten immer mehr aneinander vorbei. „Dumm“, dachten Sie sich, „ich hätte mich besser auf das Gespräch vorbereiten sollen, wie mein Gegenüber so tickt, wie er die Dinge sehen könnte und wie er argumentiert.“

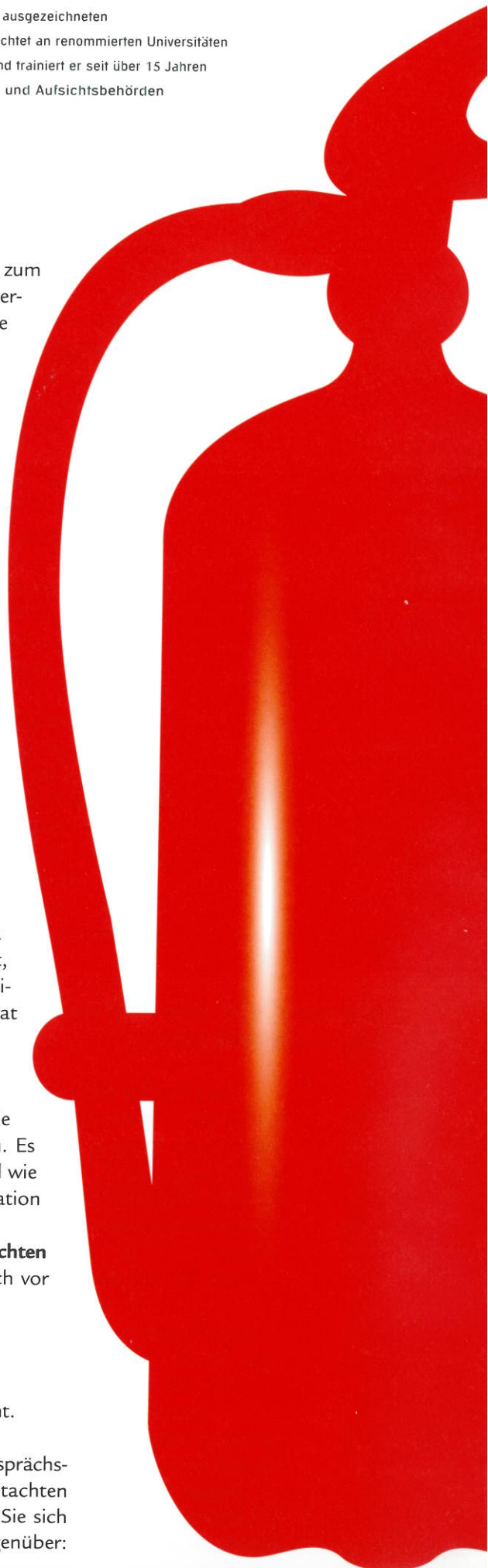
**Genau da sind wir schon** bei einem ganz entscheidenden Punkt angelangt. Ein Gespräch mit seinen verschiedenen Aspekten, möglichen Stolperfallen und Wendungen sollten Sie frühzeitig im Kopf durchspielen. Wie die Slalom-Olympiasiegerin Maria Riesch, die einen schwierigen Kurs viele Male im Kopf durchgeht, um, wenn’s drauf ankommt, zumindest gedanklich auf alles Mögliche vorbereitet zu sein. Und um auf alles die richtige Antwort parat zu haben!

**Wie beim Skisport gibt es** auch im Berufsalltag eine Methodik, die Ihnen weiterhelfen kann, in den für Sie entscheidenden Gesprächswettkämpfen gut präpariert zu sein. Und noch eines: Wie beim Skisport kommt es auf das Training und die Umsetzung an. Es genügt also keinesfalls, nur zu wissen, was auf einen zukommt und wie man damit umgehen sollte. Man muss es in der jeweiligen Situation auch abrufen und erfolgreich umsetzen können.

**Es gibt vier Punkte, die man in schwierigen Gesprächen beachten sollte.** Man kann sie auch als vier Ps zusammenfassen, die Sie sich vor einem heiklen Termin ins Gedächtnis rufen sollten:

1. Die Persönlichkeit Ihres Gesprächspartners,
2. seine Präferenzen,
3. seine Prioritäten in der gegebenen Situation und
4. seine Position in einem bestimmten Kontext – sprich: seine Macht.

**Kommen wir gleich zu Punkt 1:** Was die Persönlichkeit Ihres Gesprächspartners anbelangt, so können Sie ja nicht auf ein fundiertes Gutachten eines Psychologen zurückgreifen. Nach meiner Erfahrung machen Sie sich mit einigen zentralen Fragen ein ganz gutes Bild von Ihrem Gegenüber:



Wird er oder sie sachlich-fundiert und auf der Grundlage vorliegender Fakten argumentieren, oder werden Emotionen eine größere Rolle spielen? Ist Ihr Kunde schon auf ein bestimmtes Ergebnis fixiert, oder ist er ergebnisoffen? Falls er auf einen bestimmten Ausgang fixiert ist: Durch was und vor allem wie ließe er sich davon noch einmal abbringen und sich möglicherweise von einem anderen Vorschlag überzeugen? Wie sollten die Redeanteile verteilt sein? Soll man den anderen besser erst einmal kommen lassen, mit Aufmerksamkeit abholen und dann auf die vorgetragenen Punkte reagieren? Oder ist es geschickter, selbst in die Offensive zu gehen, um mit den ersten Begrüßungsworten den Gesprächsverlauf initiativ zu übernehmen? Geht es Ihrem Gesprächspartner ums Gewinnen oder eher ums Gehörtwerden? Was treibt Ihr Gegenüber an, was ist ihm wichtig: die Beteiligung an der Lösung einer Problematik und der Respekt vor seiner Person, die Bewahrung bestimmter Werte, Bindung und emotionale Zuwendung oder Besitz und Status?

**Es ist ein bedeutender Unterschied**, ob jemand aufgrund seines Anliegens – zum Beispiel eine verschlechterte finanzielle Situation – erwartet, dass die Bank oder ein Vorgesetzter Verständnis für seine Sicht der Dinge aufbringt und ihm Zeit und Aufmerksamkeit widmet oder einen finanziellen Ausgleich zahlt. So waren vor nicht allzu langer Zeit die Kundenberater einer von uns betreuten Bankengruppe mit Kunden konfrontiert, die aus den verkauften Versicherungspolicen bei Fälligkeit nicht die in Aussicht gestellten Beträge erhielten. Die meisten Kunden erwarteten – zur Überraschung der Berater – keine finanziellen Zugeständnisse. Sie wollten vielmehr in ihrer Enttäuschung abgeholt und ernst genommen werden.

**Genauso erging es einer Sparkasse**, der ein enttäuschter Kunde damit drohte, sich vor einer Filiale hungerstreikend anzuketten. Ein Verständnis und Zuhörbereitschaft signalisierendes Gespräch mit dem Vorstand konnte die Situation vor einer publikumswirksamen Eskalation bewahren. Hier ging es nicht nur ums Geld, hier ging es in erster Linie um ein offenes Ohr für den Geschäftspartner – was half, waren Respekt und Einfühlungsvermögen. Oft das erste – und nicht selten das wichtigste – Entgegenkommen.

**Und damit sind wir auch schon beim zweiten oben genannten P** – den Präferenzen Ihres Gesprächspartners: Was will Ihr Kunde? Und auch: Was will er nicht! Was darf auf keinen Fall passieren?

## Nehmen Sie die Perspektive des anderen ein.

**Diese Punkte findet man** durch eine Brainstorming-Sammlung und priorisiert sie anschließend: Was ist ihm besonders wichtig? Auf was wäre er gegebenenfalls bereit zu verzichten? Was können Sie ihm in seiner Situation bieten? Ließe sich das eine gegen das andere eintauschen? Versuchen Sie dabei immer aus der Perspektive Ihres Gegenübers an die Dinge heranzugehen. Schließlich wollen Sie ihn ebenso inhaltlich überzeugen wie emotional gewinnen. Letztlich erwarten die meisten Kunden beim enttäuschenden Verlauf ihres Investments weniger „altkluge“ Ausflüchte und Analysen, sondern vielmehr Vorschläge, wie derartige Enttäuschungen in Zukunft vermieden werden können.

**Last but not least sollten Sie** die Machtposition Ihres Gegners immer ins Kalkül ziehen. Ist er „am Drücker“ und kann Ihnen erheblich schaden, ist es vielleicht sinnvoll, ohne zähes Ringen eine Runde abzugeben und ihn in eine erste Gewinnerposition zu setzen. Aber das nicht, ohne zu versuchen, ihn dort weiter im Dialog zu halten – in einer emotional positiven Verbindung. Gelingt es Ihnen auf dieser Basis sogar, etwas Interessantes in Aussicht zu stellen, können Sie sich für den nächsten Kontakt vielversprechend positionieren. Zeigen Sie, dass Sie aus Fehlern lernen, indem Sie eine neue Lösung präsentieren, wie die Ziele das nächste Mal erreicht werden können. So erzeugen Sie eine positive Atmosphäre.

**Zeigen Sie Ihr Engagement und Ihre Motivation**, die Ziele Ihres Gesprächspartners auch wirklich erreichen zu wollen (und zu können). Die zukünftige Win-Win-Position muss genauso geplant werden wie das schwierige Gespräch selbst: sachlich überzeugend und emotional gewinnend!