

Erfolgreiche Erstgespräche führen in der Evaluierung psychischer Belastungen

EINE GUTE GESPRÄCHSBASIS AUFBAUEN

Beim Thema "Erstgespräche in der Evaluierung psychischer Belastungen" gibt es viel zu beachten. Heute geht es um die Frage: Wie finde ich eine gute Gesprächsbasis? Wie kann ich diese aufbauen, um ein erfolgreiches Erstgespräch zu führen und dann zu meinem Ziel zu kommen?

Denn Ihr Angebot rund um die Evaluierung psychischer Belastungen kann großartig sein (viele Überlegungen, tolle Methoden und Moderation, großartiger Fragebogen), aber wenn die Führungskräfte oder Ihre Ansprechpartner nicht wirklich im Boot sind, dann ist das eigentlich alles wertlos. Denn Sie bekommen dann keinen Auftrag oder Sie werden nur mit einer kleinen Befragung beauftragt, aber nicht mit der Maßnahmenplanung. Also das, was dann wirklich für Sie als externe/r BeraterIn lukrativ oder für Sie als interne Personen wirklich hilfreich ist.

Und genau deswegen ist es extrem wichtig, die Kommunikation im Erstgespräch von Anfang an auf gute Beine zu stellen. Wenn ich eine gute Beziehung zu meinen Ansprechpersonen habe, wenn ich sie im Boot habe, wenn ich das Gefühl habe, ich kann mit ihnen wirklich offen und ehrlich kommunizieren und sie haben auch Verständnis für mein Thema, dann ist alles viel einfacher, auch nachher beim Projekt.

Widerstand, vor allem im Erstgespräch, kommt auch oft vor. Dieser ist aber in der Regel vorhersehbar. Aber deswegen ist es so wichtig, eine gute Gesprächsbasis zu haben, denn dann habe ich später auch weniger Widerstand und kann einfacher arbeiten.

Ich persönlich habe schon über 40 Firmen bei der Evaluierung begleitet und habe natürlich auch noch dutzende Erstgespräche mehr gehabt. Ich habe auch ganz viele Angebote gelegt, aus denen dann nichts geworden ist.

Rückblickend habe ich am Anfang auch Fehler gemacht. Aber es gibt einige Dinge, die man beachten kann, die ich auch vorstellen werde. Ich hätte mir wirklich gewünscht, dass ich das von Anfang an weiß und nicht auf die harte Tour lernen muss.

Und deswegen möchte ich Ihnen sehr viel Input weitergeben, der auch für Ihr nächstes Erstgespräch sehr hilfreich und wertvoll sein wird. Damit Sie bei Ihrem nächsten Erstgespräch glänzen werden und dann wahrscheinlich auch die Evaluierung psychischer Belastungen auf gute Beine stellen können.

Selbstbewusst vor Führungskräften

Was ist das Schlimmste was passieren kann?

Was würdest du tun, wenn du keine Angst hättest?

Gute Gesprächsbasis aufbauen 

Einer der wichtigsten Punkte, um eine gute Gesprächsbasis aufzubauen, ist von Beginn an vor den Führungskräften/ den Ansprechpartnern selbstbewusst, kompetent und sehr klar aufzutreten.

Es ist leider immer wieder so, dass Leute unsicher in ein Gespräch gehen und nicht genau wissen, was sie sagen sollen. Ich habe von KollegInnen schon die schlimmsten Horrorgeschichten gehört. Im Nachhinein betrachtet, waren meine Erstgespräche anfangs auch so, dass ich mir vorgekommen bin wie das Kaninchen vor der Schlange.



Aber man muss sich genau eine Frage stellen und diese habe ich von Sheryl Sandberg (früher bei Google, heute Facebook-Managerin) abgekupfert, nämlich aus ihrem Buch (2013) mit dem Titel "Lean In: Frauen und der Wille zum Erfolg":

"Was ist das Schlimmste was passieren kann?"

Wenn ich in ein Erstgespräch reingehe, um meine Evaluierung zu verkaufen, egal ob ich jetzt extern bin (und Geld damit verdienen möchte) oder ob ich intern bin (und das Thema ins Laufen bringen möchte), muss ich mir überlegen: *"Was ist das Schlimmste was passieren kann?"*

Und in Wirklichkeit kann gar nichts passieren. Der schlimmste Fall ist wahrscheinlich, dass es keinen Auftrag gibt oder dass die Evaluierung für die Geschäftsführung jetzt gerade nicht passend ist. Aber es war trotzdem ein gutes Gespräch und es ergaben sich gute Kontakte.

Jede Firma holt natürlich auch immer mehrere Angebote für die Evaluierung ein. Damit gibt es immer Konkurrenz und es ist immer die Möglichkeit da, dass ich den Auftrag nicht bekomme oder dass ihn jemand anderer bekommt. Oder dass die Firma im Endeffekt gar nicht evaluiert, dass sie sich für das Thema interessiert und dass ich mich gut angeboten habe, aber die Firma dann sagt, dass die Evaluierung gerade zeitlich nicht passt.

Deswegen gehe ich mittlerweile in ein Erstgespräch so, dass ich mir im Kopf sage, dass ich den Kunden eigentlich nicht habe und ich ihn auch nicht bekommen werde. Wenn ich nämlich schon davon ausgehe, dass es nichts wird, dann kann ich nur gewinnen. Denn so kann ich mich nur positiv überraschen. Und das ist meine Art positiv zu denken: "Das wird nichts, aber wenn, dann würde ich mich darüber freuen."

Also deswegen auch mein Tipp, dass Sie sich vorher überlegen: *"Was ist das Schlimmste was Ihnen passieren kann bei dem Erstgespräch?"* Und Sie werden darauf kommen: "Da kann nicht viel schiefgehen!"

<https://www.britannica.com/biography/Sheryl-Sandberg> (Rev. 2018-10-15)

Und deswegen ist auch ganz wichtig, sich zu fragen: *"Was würdest Du tun, wenn Du keine Angst hättest?"* Das heißt: "Wie würdest Du Dich verhalten, wenn Du schon kompetent wärst, wenn Du schon alles wissen würdest über die Evaluierung, wenn Du schon hunderte Firmen dabei begleitet hättest?"

Das Ziel ist es, im Kopf ein bisschen dieses "Fake it till you make it" zu erzeugen. Das heißt, solange so zu tun als wäre man selbstbewusst bis man wirklich selbstbewusst ist. Das ist ein kleiner psychologischer Trick, um sich selbst zu überlisten: "Wie handelt denn eine selbstbewusste Person, wie würde denn eine Person ins Erstgespräch reingehen, die sich schon extrem gut auskennt, die jede Situation schon mal erlebt hat und die schon hunderte Firmen dabei begleitet hat?"

Und wenn Sie sich so eine Person vorstellen und sich überlegen, wie die Person in ein Erstgespräch reingeht, dann überlegen Sie sich, welche von diesen Verhaltensweisen Sie denn selber auch noch annehmen können? Und das schauen wir uns jetzt mal an:



Achten Sie als Erstes auf ein professionelles Erscheinungsbild. Mir ist es wichtig, dass Sie sich wohl fühlen, wenn Sie in ein Erstgespräch gehen. Aber es muss klar sein: "Business ist Business". Das heißt, wenn Sie eine Frau sind, dann ziehen Sie jetzt nicht einen sehr kurzen Minirock an, weil das könnte Ihr Gegenüber in den falschen Hals bekommen. Wenn Sie ein Mann sind, dann ziehen Sie kein normales T-Shirt an (auch wenn es in Ihrem Büro egal ist). Aber versuchen Sie sich trotzdem nicht extrem zu verstellen. Es ist auch nicht notwendig, wenn Sie beispielsweise

ein Erstgespräch in einem Reinigungsbetrieb haben, dass Sie dann als Mann im Dreiteiler mit Krawatte oder als Frau im schwarzen Blazer-Kostüm erscheinen. Es geht darum, dass Sie als ExpertIn auftreten, sodass man Sie ernst nimmt (Beispiel Ärzte: Wenn diese ihren weißen Kittel anziehen, dann haben sie plötzlich ein ganz anderes Auftreten, dann sind sie Autoritäten). Und in diese Richtung wollen wir auch etwas gehen: Schauen Sie, dass Sie sich wohl fühlen, aber dass es trotzdem professionell ist, also "Business ist Business".

Wichtig für das Selbstbewusstsein ist auch: Dem Gegenüber einen festen Händedruck anbieten, ruhig atmen und direkt in die Augen schauen.

Es ist wichtig, dass Sie beim Erstgespräch auch tatsächlich ankommen. Ich kenne das von mir selber. Bei meinen ersten Erstgesprächen war es so, dass ich immer das Gefühl hatte, ich schwebe ein bisschen über den Dingen, ich bin in einer Wolke voller Nervosität, ich bin ganz hektisch und ich kann mich nicht gut konzentrieren. Und ich kann mich eigentlich auch nicht auf mein Gegenüber einlassen sondern bin nur darauf programmiert, dass ich jetzt meine vorher im Kopf zu-rechtgelegten Sätze abspiele, so wie bei einem Theaterstück. Und dann gehe ich und atme zum ersten Mal durch.

Mittlerweile habe ich gelernt: Es ist wichtig, dass ich mich auf mein Gegenüber einlasse und auch die Eindrücke rundherum auf mich wirken lasse. Das heißt, wenn ich mich beim Erstgespräch hinsetze, dann schaue ich mir auch den Raum an und atme bewusst zweimal durch, bevor ich anfangen mich selbst und das Produkt vorzustellen und zu erklären, worum es in der Evaluierung eigentlich geht. Auch hier gilt: "Fake it till you make it". Schauen Sie darauf, dass Sie das bewusst machen, auch wenn Sie sich gerade extrem nervös fühlen.

Ebenfalls ein wichtiger Punkt ist, dass Sie Ihrem Gegenüber schon am Beginn Ihre Visitenkarte überreichen. Diese sollten Sie bei der Hand haben und nicht erst aus der Tasche herauskramen müssen. Noch schlimmer wäre das Vergessen der Visitenkarte. Ihr Gegenüber wird Ihnen wahrscheinlich dann auch eine Visitenkarte zurückgeben. Wahrscheinlich wird Ihr Gesprächspartner auf Ihre Visitenkarte schauen und vielleicht sogar nachfragen. Zum Beispiel: "Den Stadtteil kenne ich gar nicht. Wo ist denn da Ihr Büro genau?", "Liegt der Stadtteil an einer U-Bahn-

Station?" (häufige Frage in Wien). Oder vielleicht wird der Gesprächspartner sogar eine Ähnlichkeit feststellen und sagen: "Ah, den Ort kenne ich. Dort in der Nähe wohnen Bekannte!" Oder: "Da war ich schon mal!" usw. Das heißt, auch das hat noch einmal die positive Chance, dass man hier einen guten Beziehungsaufbau hat, wenn man vielleicht irgendeinen Anknüpfungspunkt hat. Oder wenn Sie eine ganz fancy Visitenkarte haben, dann kann es auch sein, dass der Gesprächspartner diese angreift und sie haptisch ganz toll findet und sagt: "Oh, das ist aber eine schöne Visitenkarte!" Oder: "Das ist sehr wertvoll!"

Ich kenne auch Leute, die auf Visitenkarten zum Beispiel einen Tipp schreiben. KollegInnen von mir, die klinische PsychologInnen sind, die haben dann zum Beispiel einen Entspannungstipp auf der Rückseite ihrer Visitenkarte. Auch das ist eine nette Variante, durch die man dann ins Gespräch kommen kann.

Wichtig ist, ins Gespräch zu kommen und abseits von dem, was Sie verkaufen wollen, ein bisschen abzutasten, wie denn mein Gesprächspartner tickt und diesen auch ein bisschen reden zu lassen. Das ist wichtig!

Sympathie erzeugen

Warum überhaupt?

Ohne Ehrlichkeit kein Wissen über Ansatzpunkte für Veränderung:
Gedanken zu Hindernissen, Motive für bisheriges Verhalten, Motive für Veränderungen, ...

Gute Gesprächsbasis aufbauen 

Warum machen wir das Ganze?

Wir wollen Sympathie erzeugen! Das ist unser großes Ziel.

Warum wollen wir Sympathie erzeugen? Wenn wir, also ich und die Person, mit der ich das Erstgespräch führe, einander sympathisch sind, dann wird diese Person wahrscheinlich auch mir gegenüber offen sein. Dann wird sie mir gegenüber erzählen, warum denn eigentlich die Evaluierung für sie in Frage kommt oder nicht in Frage kommt. Und wenn es keine Sympathie gibt zwischen uns, keine gute Beziehung, dann wird die Person mir gegenüber auch diese Business-Maske nicht ablegen.

Wenn ich diese Ehrlichkeit aber nicht habe, dann werde ich wahrscheinlich auch nicht wissen, wie ich die Person greifen kann. Also zum Beispiel, welche Veränderungsgedanken sie hat. Oder welche Gedanken sie hat, warum diese Evaluierung oder diese Vorgehensweise, die ich vorschlage, nicht passend ist. Und an das will ich aber rankommen.

Weil die Person hat im Kopf ja eigentlich schon die ganze Zeit ein Gespräch mit sich selber laufen, warum das, was ich ihr erzähle entweder toll oder vollkommener Unsinn ist. Und in dieses Gespräch will ich eintauchen, ich will das hören, ich will wissen, was sich die Person dabei denkt. Ich will wissen, warum das Unternehmen bis jetzt noch nicht evaluiert hat. Oder ich will wissen, warum es genau jetzt ein wichtiges Thema sein kann. Oder ich will wissen, welche Veränderungsbereitschaft da ist. Und dafür brauche ich echtes Interesse, ich muss wirklich daran interessiert sein, was mein Gegenüber denkt, was mein Ansprechpartner denkt. Im Idealfall finde ich auch raus, was ihm oder ihr denn als Mensch wichtig ist, welches Menschenbild die Person hat. Und was sie in der Zukunft für die Firma haben will.

Und dann kann ich natürlich anknüpfen, wie ich als AnbieterIn, als interne oder externe Fachkraft für das Thema, dabei helfen kann.

Diese Sympathie zu erzeugen geht natürlich nicht von heute auf morgen und das wird auch innerhalb von einem Erstgespräch sehr schwierig sein. Aber es gibt Anknüpfungspunkte, wo ich versuchen kann den Boden ein bisschen aufzubereiten, um hier ein gutes Gespräch zu führen.

Sympathie erzeugen

Ähnlichkeiten bewusst machen oder schaffen

Reziprozität. In Vorleistung gehen.

Persönliches, echtes Interesse am Gegenüber!
Sorgen und Sichtweisen ernst nehmen.
Mehr Fragen als Reden.

Gute Gesprächsbasis aufbauen 

Ein wichtiger Punkt ist: Sympathie erzeugen.

Das heißt, zum Beispiel Ähnlichkeiten bewusst zu machen oder zu schaffen. Und eine erste Ähnlichkeit, die uns sofort immer auffällt, sind Kleidungsstücke. Das heißt, ich versuche mich in meinem Erstgespräch an mein Gegenüber anzupassen. Und ich habe dann nicht tausend Sachen in meinem Auto mit, wenn ich hinfahre. Aber es ist so, dass ich mir vorher zum Beispiel die Homepage der Firma anschau. Und vielleicht sehe ich da Fotos und ich sehe wie der Außenauftritt der Firma ist. Vielleicht gibt es auch auf Facebook oder anderen Social Media Kanälen Fotos, wo ich einen Eindruck bekomme, wie die Menschen dieser Firma im Arbeitsalltag gekleidet sind. Und was wäre denn dann möglicherweise als Kleidungsstück für ein Erstgespräch passend.

Zum Beispiel ich, als Frau, überlege mir dann: Komme ich da hin in einem Anzug, also in einer Anzughose und einem Blazer und darunter vielleicht dann auch noch mit einer Bluse? Oder wäre es passender, wenn ich hier eine schöne dunkle, vielleicht auch schwarze, Jeans trage, vielleicht ein hübscheres Shirt, das vielleicht auch aus einem Webstoff ist und darüber dann noch einen Blazer? Das ist ein komplett anderes Erscheinungsbild, was ich dann bei meinem Gegenüber schaffe.

Ebenfalls ein Punkt ist: Ich versuche auch in der Sprache Ähnlichkeit zu erzeugen. Es geht mir jetzt nicht darum, dass Sie sich sprachlich vollkommen verstellen. Aber wenn Ihr Gegenüber ständig stark im Dialekt redet, dann wäre es wahrscheinlich unpassend, wenn Sie eine absolute Hochsprache wählen und versuchen ihm das Thema mit sehr wissenschaftlichen, akademischen Begriffen und vielen Fremdwörtern schmackhaft zu machen.

Das heißt, auch sprachlich kann man sich dann gut im Erstgespräch an das Gegenüber anpassen. Je nachdem, was üblich ist in der Branche und bei dieser Firma im Speziellen.

Sympathie erzeuge ich auch durch sogenannte Reziprozität. Reziprozität ist der Austausch von Dingen. Das heißt, ich muss in Vorleistung gehen und muss etwas geben, um etwas zu bekommen.

Wie kann ich in Vorleistung gehen bei einem Erstgespräch? Ich kann zum Beispiel nicht nur Dinge anbieten, ich kann auch Unterlagen anbieten. Ich kann auch sagen: "Schauen Sie, ich habe da eine Broschüre zu dem Thema. Ich lasse Ihnen die einfach mal da." Oder wenn Sie im Gespräch auf ein bestimmtes Thema kommen, auf einen bestimmten Stressfaktor, der in der Firma wichtig ist oder immer wieder auftaucht, dann können Sie auch nachher per E-Mail noch nachschießen: Einen Lesetipp dazu oder ein Buch, das Sie dazu kennen oder eine kostenlose Broschüre, die das Gegenüber runterladen kann.

Wie kann man noch in Vorleistung gehen? Sie können auch gleich Tipps geben für Maßnahmen. Das heißt, wenn es um einen Stressfaktor geht oder wenn Sie vielleicht auch etwas entdecken in dem Raum oder Ihnen etwas beim Reinkommen aufgefallen ist etc.

Wenn Sie auf einen bestimmten Stressfaktor zu sprechen kommen, dann können Sie gleich Ihre arbeitswissenschaftliche Expertise einfließen lassen und gleich Tipps geben. Und sagen: "Ah, da habe ich mal was gelesen." Oder: "Da habe ich mal was bei einer anderen Firma ausprobiert, das hat dort geholfen." Und so mit Ihren Gesprächspartnern gleich in Dialog gehen. Dann zeigen Sie erstens Ihre Expertise und wie gut Sie im Feld verwurzelt sind. Und Sie gehen in Vorleistung, so dass Ihr Gegenüber das Gefühl hat, er möchte Ihnen etwas zurückgeben.

Man kann das natürlich auch ganz banal machen mit kleinen Give-aways beispielsweise. Ich kenne auch Leute, die Mini-Geschenke mitbringen. Aber nicht den klassischen Kugelschreiber, sondern vielleicht so etwas wie einen Anti-Stress-Ball, den Sie jeder Person im Erstgespräch übergeben. Und sagen: "Ah, ich glaube, der passt ganz gut auf Ihren Schreibtisch und da können Sie an mich denken." Es gibt mehrere Möglichkeiten, um hier in Vorleistung zu gehen und diesen Trigger „Reziprozität“ anzusprechen.

Das, was ich schon vorher angesprochen habe, was extrem wichtig ist für Sympathie, ist ein persönliches, ein echtes Interesse an Ihrem Gegenüber. Und dazu müssen Sie eben die Sorgen, die Sichtweisen Ihres Gegenübers ernst nehmen und wirklich in ein Gespräch reingehen.

Das heißt, Sie müssen sich wirklich überlegen, was Ihr Gegenüber denkt, welches Menschenbild er/sie von seinen/ihren MitarbeiterInnen hat. Und eben: Was ist für die Zukunft geplant? Und dann können Sie Ihr Angebot auch darauf ausrichten. Wenn die Person sagt: "Ah, eigentlich geht es uns als Firma wirtschaftlich jetzt gerade sehr schlecht, wir haben aber eine Aufforderung bekommen von den Behörden, dass wir unbedingt diese Evaluierung machen müssen und jetzt wollen wir das eben durchziehen." Dann können Sie vielleicht Ihr Angebot hiezu schon entsprechend zuschneiden.

Wichtig ist in der Phase, dass Sie mehr Fragen stellen als selbst reden. Ich habe bei meinen ersten Gesprächen auch immer den Fehler gemacht, dass ich tausend Dinge erzählen wollte und das Gefühl hatte, ich muss beispielsweise jede ISO-Norm zitieren, die rund um die Evaluierung psychischer Belastungen existiert. Das interessiert Ihr Gegenüber nicht!

Ihr Gegenüber hat ein Problem und er oder sie möchte, dass dieses Problem gelöst wird. Und das Problem kann sein: Die MitarbeiterInnen sind nicht motiviert. Oder das Problem kann sein, dass die Behörde eine Evaluierung vorgeschrieben hat und diese muss jetzt so schnell wie möglich erledigt werden. Es gibt viele Probleme, die da sein können. Diese werden Sie aber nur rausfinden, wenn Sie Fragen stellen und weniger reden. Dann werden diese Gespräche richtig echt, dann entsteht eine tatsächliche Beziehung zu Ihrem Gegenüber. Und wenn Sie die Person beispielsweise zufällig im Supermarkt treffen, dann wird diese sich an Sie

erinnern und Sie freundlich grüßen, selbst wenn nichts aus dem Projekt geworden ist.

Erfolgreich verhandeln

Erster Impuls setzt einen Anker (Preis, Umfang, ...)
→zuerst aufwändig/teuer,
→dann das eigentliche Angebot.

Handlungsspielraum lassen
nur Entscheidungsgrundlage liefern

Gute Gesprächsbasis aufbauen 

Jetzt schauen wir uns noch kurz das – auch ganz wichtige - Thema "Verhandeln" an.

Wie verhandeln Sie erfolgreich, damit Sie Ihre Evaluierung an die Firma bringen? Wie schaut das aus? Zwei Dinge möchte ich Ihnen dazu mitgeben: Nämlich der erste Impuls, der setzt schon mal einen Anker. Das heißt, das erste, was Sie sagen zum Beispiel rund um das Thema "Preis" oder "Umfang". Das setzt schon mal einen großen Anker, so dass das Gegenüber das Gefühl hat: "Okay, da fangen wir jetzt an zum Verhandeln und zum Diskutieren."

Und deswegen erzähle ich Ihnen kurz etwas über die Door-in-the-Face-Technik. Und zwar: Setzen Sie das erste, was Sie erzählen, möglichst hoch an. Das heißt, erzählen Sie etwas, was extrem aufwändig, vielleicht auch extrem teuer ist. Das heißt, also einen wirklich intensiven Evaluierungsprozess, wo Sie als Fachkraft zuerst Begehungen machen und sich allen Führungskräften intensiv vorstellen, dann gibt es eine Online-Befragung, dann gibt es MitarbeiterInnen-Workshops, zusätzlich gibt es Beobachtungsinterviews in bestimmten Gruppen. Also ein Riesenaufwand! Sie gehen aber im Geiste schon davon aus, dass die Person das Angebot, das Sie da machen wahrscheinlich ablehnen wird, weil es so groß ist, dass man es eigentlich nur ablehnen kann, wenn man ein bisschen wirtschaftlich mitdenkt, und das wird Ihr Gegenüber wahrscheinlich im Erstgespräch. Und dann machen Sie das eigentliche Angebot. Das heißt, dann gehen Sie mit etwas rein, was weniger kostet, we-

niger Aufwand ist. Und die Person wird – wegen dem Kontrast - den Eindruck haben: „Gott sei Dank, da gibt es ein Angebot, eine Möglichkeit, wie ich das leichter, billiger, schneller,... machen kann. Und dann wird die Person eher bei dem zweiten Angebot zugreifen. Und sie wird sich nicht denken: "Das wird extrem viel Aufwand." Sondern sie wird sich denken: "Das könnte viel schlimmer sein, aber ich nehme jetzt die abgespeckte Variante." Und die Person wird das Gefühl haben: "Ah, da habe ich offensichtlich ein bisschen etwas an Aufwand, Zeit, Geld,... gespart."

Das ist die Door-in-the-Face-Technik. Ich schlage zuerst die Tür ins Gesicht mit einem riesigen Angebot und unglaublich viel Aufwand, um das dann zurückzuziehen und zu sagen: "Es gibt aber einen Ausweg, es gibt eine Möglichkeit, das auch gesetzeskonform zu erledigen, aber eben mit ein bisschen weniger Aufwand. Und ich kann verstehen, wenn das große Angebot jetzt für Sie zu viel ist, aber hier habe ich eine Möglichkeit, wie Sie da rauskommen können."

Die zweite wichtige Sache beim Verhandeln ist:

Lassen Sie Ihrem Gegenüber Handlungsspielraum.

Freiheit und die Möglichkeit zu haben, selber zu entscheiden, ist für Führungskräfte – und Sie werden es im Erstgespräch in irgendeiner Art und Weise mit einer Führungskraft zu tun haben - ein sehr wichtiges Gut. Freiheit ist für diese extrem wertvoll. Weil Führungskräfte fühlen sich mächtig, fühlen sich wichtig und wollen selber entscheiden. Und deswegen ist es wichtig, dass Sie als AnbieterIn - egal ob intern oder extern - nur etwas am Silbertablett servieren. Sie liefern die Entscheidungsgrundlage.

Wichtig ist, dass Sie hier Möglichkeiten anbieten. Sie können hier jemanden ja nicht verpflichten, aber Sie können eben Möglichkeiten anbieten. Das heißt, Sie können aufzählen, welche Varianten es zum Beispiel gibt. Und Sie können aufzählen, was die Entscheidungsgrundlage dafür sein kann. Das heißt, Sie können zum Beispiel erzählen, was der Unterschied zwischen einer Online-Befragung und einer Gruppendiskussion mit den MitarbeiterInnen ist. Dann können Sie zum Beispiel erzählen, dass die strukturierten Gruppendiskussionen zwar zeitlich deutlich aufwendiger sind, aber dass man in den Gruppendiskussionen gleich Maßnahmen mitdiskutieren kann. Das hat ja auch einen inhaltlichen Vorteil. Und auf der anderen Seite können Sie berichten, dass Online-Befragungen zwar zeitlich viel weniger Aufwand sind für die MitarbeiterInnen, wo man aber am Ende nur Statistiken

hat, die man dann erst wieder interpretieren muss oder wo man vielleicht nachfragen muss bei den MitarbeiterInnen, wie denn das gemeint war. Das heißt, Sie zeigen einfach neutral die Wege auf, die es gibt in der Evaluierung und sagen auch, welche Entscheidungsgrundlagen man hier anlegen kann oder welche Aspekte hier wichtig sein können und lassen aber Ihr Gegenüber das entscheiden.

Natürlich können Sie als ExpertIn sehr stark darauf hinweisen, was Sie für schlaun halten, aber wichtig ist auch in solchen Verhandlungen, die Leute nicht in eine Ecke zu treiben und zu sagen, dass sie das nehmen müssen und dass das die einzig wahre Variante ist. Weil das ist fachlich meistens nicht richtig und Ihr Gegenüber wird dann das Gefühl haben: "Naja, also wenn ich das nicht selber entscheiden kann und mir passt das jetzt nicht, was ich höre, dann werde ich das wahrscheinlich eher ablehnen." Und werde sagen: "Also dann mache ich es lieber gar nicht und lasse es darauf ankommen."

Das heißt, diese Personen werden dann reaktant werden. Deswegen: Entscheidungsspielraum lassen.

Erfolgreich verhandeln

Nicht beim Erstgespräch schon auf eine Vorgehensweise/Methodik festlegen lassen.
Lieber Module anbieten.

Knappheit erzeugen („Wann haben Sie Zeit?“)

Gute Gesprächsbasis aufbauen 

Das bringt mich zum nächsten: Mir ist es auch wichtig, dass Sie sich im nächsten Erstgespräch nicht schon auf eine Vorgehensweise oder eine Methodik festlegen lassen. Die Erstgespräche, die ich führe, dauern in der Regel zwischen 30 Minuten und 75 Minuten, wenn man viel ins Plaudern kommt. Und innerhalb von dieser kurzen Zeit werden Sie es nicht schaffen, sich und die Evaluierung und die Methodik vorzustellen und dann noch zu einer sinnvollen Lösung zu kommen. Deswegen ist es wichtig, dass Sie hier einmal Vorgehensweisen vorstellen. Vielleicht wird

Ihr Gegenüber sich schon ein bisschen darauf einlassen und so ein bisschen aussortieren können, was denn eine gute Variante sein kann und was nicht. Aber dann können Sie später im Angebot, das Sie wahrscheinlich schriftlich nachreichen werden, etwas modulartig anbieten und sagen: "Wenn Sie dann noch wollen, dass wir zum Beispiel über die Befragungsergebnisse eine große Diskussion im Speisesaal mit allen MitarbeiterInnen machen, dann kostet das zusätzlich soundsoviel." Oder: "Ich habe hier Variante 1, wo wir Beobachtungsinterviews machen und Variante 2 mit strukturierten Gruppendiskussionen und die Variante 1 kostet soundsoviel und die Variante 2 kostet soundsoviel."

Das heißt, das Angebot modulartig aufzubauen und einmal eine Diskussionsgrundlage zu schaffen. Dann hat Ihr Gegenüber nämlich erstens einmal Handlungsspielraum und kann selber etwas entscheiden. Und Sie sind nicht schon festgelegt auf eine Methodik, wo Sie sich vielleicht dann in der genaueren Planung denken, dass das ein Unsinn war und das eigentlich nicht die richtige Methodik für diese Firma ist.

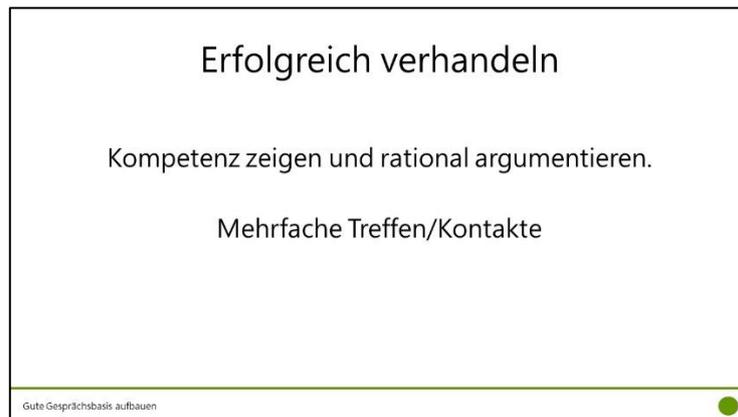
Auch wichtig beim Verhandeln: Erzeugen Sie Knappheit.

Das heißt, ein Gut oder ein Produkt ist immer dann mehr wert, wenn es weniger davon gibt. Da gibt es diesen netten Spruch, ich weiß nicht, ob Sie den kennen: Die alte Tante Jolesch hat immer einen großartigen, ich glaube, Kaiserschmarrn gemacht und die Enkel haben die Tante Jolesch als sie erwachsen waren, gefragt: "Tante, wieso war Dein Kaiserschmarrn immer so gut? Was war denn Dein Geheimnis?" Und sie hat darauf geantwortet: "Ich habe immer zu wenig davon gekocht."

Weil man nämlich, wenn etwas wenig ist, eine höhere Wertigkeit davon hat. So arbeiten beispielsweise auch ganz viele Supermärkte mit Lockangeboten wie: "Achtung! Nur noch bis morgen verfügbar! Nur noch 3 Stück!" Das kennt man auch aus dem Verkaufsfernsehen, wo dann runterläuft, wie viel Stück noch vorhanden sind.

Und diesen Trigger können Sie sich auch ein bisschen zunutze machen, indem Sie zum Beispiel Knappheit von sich erzeugen. Wenn Ihr Gegenüber dann fragt - und das kommt oft vor im Erstgespräch: "Naja, Frau Jakl, wann könnten Sie denn anfangen? Wann können wir denn den ersten Workshop machen?" Oder: "Wann

können wir das nächste Gespräch machen?". Dann ist es wichtig, dass Sie nicht sofort Zeit haben, egal wie Ihr Terminkalender ist und wie sehr Sie diesen Kunden brauchen. Erzeugen Sie Knappheit, indem Sie zumindest etwas sagen wie: "Ah, da muss ich mal im Kalender schauen." Und dann können Sie ohnehin noch gute Termine anbieten. Aber wenn Ihr Gegenüber zum Beispiel 3 Terminvorschläge haben möchte für das nächste Gespräch, dann sollten diese nicht heute am Nachmittag, morgen, übermorgen und überübermorgen stattfinden. Sondern ziehen Sie das ein bisschen in die Länge, um - auch wenn es nicht der Fall ist - den Eindruck zu erzeugen: Sie sind nicht immer verfügbar. Und es gibt ganz viele andere Leute, die eben auch Ihr Service haben wollen. Auch das ist ganz wichtig, um hier noch mal deutlich zu machen: Sie sind ExpertIn und man kann Sie nicht ständig buchen.



Was ist noch wichtig für das erfolgreiche Verhandeln? Wichtig ist auch, dass Sie im Erstgespräch Kompetenz zeigen.

Das heißt, gerade bei der Evaluierung psychischer Belastungen ist es wichtig, dass Sie das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz nicht als Druckmittel oder Waffe verwenden. Sondern, dass Sie rational argumentieren. Das heißt, dass Sie wirklich erklären können, warum diese Evaluierung sinnvoll ist, wie man mit psychischen Belastungen umgehen sollte und warum das für eine Firma/eine Organisation/eine Führungskraft ein wichtiges Thema ist. Sie können selbstverständlich auf das Gesetz in dem Kontext hinweisen, aber drohen Sie nicht damit. Sie sind als ExpertIn nicht in der Position zu drohen, Sie haben eine andere Rolle. Sie müssen hier neutral bleiben, das zwar zur Sprache bringen, aber Sie können auch anders argumentieren. Damit Sie eben kompetent wahrgenommen werden.

Etwas, das auch Sympathie erzeugt und zwar ganz billig Sympathie erzeugt, sind mehrfache Treffen oder mehrfache Kontakte. Je häufiger Sie Ihr Gegenüber sehen, mit dem Sie das Erstgespräch führen, desto einfacher werden Sie eine Gesprächsbasis miteinander haben und desto leichter wird dann das Verhandeln gehen, desto eher werden Sie sich gegenseitig sympathisch sein.

Das ist der sogenannte Mere-Exposure-Effekt, der besagt: Je häufiger ich jemanden oder etwas sehe, desto sympathischer ist mir dann mein Gegenüber. Und diesen Effekt kann ich im Business unterschiedlich erzeugen. Ich werde es wahrscheinlich beim Erstgespräch nicht schaffen, dass ich dann sage: "Ah, können wir uns noch dreimal treffen, bevor Sie eine Entscheidung fällen über Ihren Anbieter?" Das wird nicht passieren. Wenn Sie eine interne Person sind, das heißt zum Beispiel Sicherheitsvertrauensperson oder Betriebsrat oder ArbeitsmedizinerIn, dann kann man das sehr leicht machen. Dann schauen Sie, dass Sie hier mit der Person, die dann die Entscheidung über diese Evaluierung fällt, wirklich eine gute Gesprächsbasis haben und dass sie sich regelmäßig sehen. Wenn Sie externe/r Anbieter oder Anbieterin sind, müssen Sie das anders lösen.

Mit Kontakt meine ich nicht zwingend nur persönlichen Kontakt sondern mit Kontakt kann auch gemeint sein, dass Ihr Gegenüber etwas von Ihnen hört, zum Beispiel er oder sie liest einen Blog-Beitrag, bekommt einen Newsletter zugeschickt oder Sie telefonieren einfach nach. Das heißt, sich 2 Wochen nach dem Erstgespräch zu überlegen: "Ok, jetzt ruf ich dann einmal an und frage mal nach, wie es denn aussieht." Oder wenn ich die Person bei einer Netzwerkveranstaltung oder einem Seminar oder einem Kongress treffe, dass ich dann hingehge und sage: "Ah, GrüÙe Sie! Können Sie sich noch erinnern?" Und hier dann einen Kontakt herstelle. Es kann sein, dass es dann schon zu spät ist für das, was ich im Erstgespräch verkaufen wollte. Aber es legt vielleicht die Grundlage für eine spätere Zusammenarbeit. Und deswegen ist es so wichtig, hier beim Verhandeln eine sympathische Grundbasis zu legen.

Kultur berücksichtigen

Werte der obersten Führungskräfte
= Grundlage für Kultur. Nur ähnliche Führungskräfte werden toleriert.

Sichtbar durch Gegenstände, Verhaltensweisen, Entscheidungen

Wird gebildet aufgrund von Feedback und Wohlbefinden

Gute Gesprächsbasis aufbauen 

Es ist ganz wichtig, bei dieser ganzen Thematik "Gesprächsaufbau" und "Gesprächsbasis aufbauen", auch die Kultur mitzubedenken. Weil die Werte, die die obersten Führungskräfte zeigen und in sich tragen, die bilden auch die Grundlage für die ganze Organisationskultur. Es werden dann ja auch zum Beispiel nur ähnliche Führungskräfte toleriert und in die Organisation aufgenommen. Das heißt, da stabilisiert sich dann eine gewisse Organisationskultur.

Wenn ich im Erstgespräch bin, dann sehe ich diese Organisationskultur beispielsweise durch Gegenstände, die im Raum sind oder wie das Gebäude aussieht. Auch, welche Verhaltensweisen mir gegenüber gezeigt werden: Wird mir beispielsweise ein Getränk angeboten? Werde ich zum Platz hingeführt, wo dann das Erstgespräch ist? Oder finde ich überhaupt niemanden und es gibt keinen Ansprechpartner für mich? Ich sehe es auch dahingehend, wie Entscheidungen getroffen werden: Kann mein Ansprechpartner zum Beispiel sofort eine Entscheidung treffen, sofort einen Stift zücken und das Angebot unterschreiben? Oder muss dieser noch 100-mal irgendwo nachfragen?

Das heißt, Kultur wird ja auch langsam gebildet in einer Organisation aufgrund von Feedback, das Leute bekommen, die in der Kultur sind und auch, ob sie sich wohlfühlen mit bestimmten Verhaltensweisen. Und so etabliert sich eine gesamte Organisationskultur, die ich mitberücksichtigen sollte. Wenn ich dann im Erstgespräch bin, versuche ich mich hier ein bisschen anzupassen und ein Gespür für die Kultur zu erhalten, um dann ein passendes Angebot zu legen. In einer kleinen Firma, wo jeder mit jedem per Du ist und wo man sich so ganz sympathisch ist, sozusagen eine gute freundschaftliche Basis erarbeitet, wird wahrscheinlich auch die Evaluierung anders ablaufen als in einem Betrieb, der vielleicht ähnlich viele

MitarbeiterInnen hat, aber der hochbürokratisch ist und dann auch ganz andere Entscheidungswege hat. Dann werde ich wahrscheinlich meine ganze Kommunikation und meinen ganzen Prozess anders aufsetzen müssen.

Und es ist so wichtig, hier ein Erstgespräch zu führen, das einfach passend ist. Und ein Angebot zu stellen, das für die Organisationskultur passend ist. Nicht nur für die Größe der Organisation sondern auch dahingehend, wie getickt wird. Und das im Erstgespräch rauszufinden, ist dann wirklich schon die hohe Kunst.

Gut, wir sind am Ende angelangt! Es ist doch länger geworden, als ich gedacht hätte. Ich hoffe, Sie fühlen sich jetzt nicht erschlagen von all diesen Informationen und Ideen, die ich Ihnen gegeben habe.

Mir ist wichtig, dass Sie sich maximal 2 Dinge rauspicken, die Sie in Ihrem nächsten Erstgespräch mit Ihrem Ansprechpartner umsetzen wollen, wo Sie sagen: "Okay, das habe ich bis jetzt zu wenig oder vielleicht noch gar nicht gemacht. Das möchte ich hier verändern."

Also überlegen Sie sich zwei Dinge und geben Sie mir gerne Rückmeldung. Ich freue mich absolut auf Ihre Kommentare per E-Mail oder in anderer Form. Rufen Sie mich gerne an und erzählte Sie mir, wie Sie Ihr nächstes Erstgespräch vorbereiten werden. Und erzählen Sie mir nachher auch, wie es gelaufen ist. Ich bin ganz gespannt darauf! Ich wünsche Ihnen alles, alles Gute und ich hoffe, dass das Gespräch gut verläuft, dass Sie nachher mit einem guten Gefühl rausgehen und das richtig rocken.

Alles Gute!

