

Bergbesteigung benötigt gute Seilschaft

# NLP-Lösungen am Beispiel des Jahresgesprächs

| Hans J. Schmid

Willst du einen Berg erklimmen, brauchst du vertrauensvolle Partner, die dich unterstützen, nicht nur in der Vorbereitung, sondern auch als Begleitung beim Aufstieg. Menschen, die dich an dem Seil, an dem dein (Berufs-)Leben hängt, absichern, und nicht wegen jeder Kleinigkeit schnell die Lust verlieren, sich sogar abwenden und das Seil loslassen oder wegen anderen ähnlichen Besteigungen einfach mal so die Seilschaft wechseln – und das mitten im Hang. Suchen Sie sich verlässliche Partner, sonst ist das Ergebnis, dass Sie letztlich wieder von unten anfangen.

**E**iner der wichtigsten Punkte ist im Vorfeld die Vorbereitung. Eine Besteigung klappt nur, wenn alle nötigen Vorkehrungen für jede Eventualität erledigt, alle Mitstreiter gut eingeweiht sind und die Seile, die später belastet werden, die nötige Stärke haben. Einen Freund mit „Komm bitte mit nach draußen“ zu überraschen, ihm vorder Tür einen Rucksack umzuschallen und einen Teil der Seile zu schultern, funktioniert genauso wenig wie darauf zu hoffen, dass er Ihr Vorhaben errät.

Sie können noch so viele unterschiedliche Steigwerkzeuge und Seile in Ihrem Haus horten – wenn Ihre Planung und die Einweihung Ihrer Begleiter nicht stattfinden, wird es kein Abenteuer geben. Kluge Bergsteiger schlagen ihren Sicherungshaken in kurzen Abständen in Granit, nur dumme Bergsteiger drücken ihn ab und zu in weichen Lehm.

Wenn Ihre Kunden nicht wissen, welche Ziele Sie sich gesetzt haben, werden sie Sie auch nicht unterstützen. Viele Laborbesitzer sind immer nur tagein, tagaus am Säen, nur wenige sind auch am Ernten. Sie besuchen ihre Kunden, um präsent zu sein, um Arbeiten durch Anwesenheit zu generieren. Sie nutzen den Botengang, um unverhofft in der Praxis aufzuschlagen, in der Hoffnung, dass der Kunde jetzt mal schnell Zeit hat für einen netten Plausch.

## Beispiel aus der Laborwelt

Sie sichten gerade eine schwierige Frontzahnrestauration oder sind mitten im Mitarbeitergespräch und ein Vertreter, vielleicht sogar von Ihrem bevorzugten Depot, steht in der Türe und wünscht ein Gespräch. Welche Reaktion zeigen Sie dann? Können Sie jetzt alles stoppen und sich auf das Gespräch konzentrieren?

Viel besser wäre doch, Sie könnten sich auf das Gespräch vorbereiten, wüssten, wann es anberaumt ist und welches Thema zur Disposition steht.

Wenn Sie sich aus diesem Hintergrund heraus mit Ihren Kunden verabreden und in aller Ruhe zusammensetzen und die langfristige gemeinsame Zusammenarbeit besprechen, hat es folgende Vorteile: Ihr Kunde wüsste, was Sie in nächster Zeit mit ihm planen und Sie bekommen auf der anderen Seite auch Einsicht in die Unternehmensziele Ihrer Kunden. Nun, kurz vor Jahresende ist sicherlich nicht der richtige Zeitpunkt. Viel besser ist ein Termin zum Anfang des Jahres. Optimal eignet sich ein Termin nach der Arbeit oder an einem kurzen Arbeitstag im Anschluss. Sollte beides nicht möglich sein, ist die letzte Alternative die Mittagspause.

Doch bedenken Sie, dass die Zeit begrenzt ist, und je näher sich das Gespräch an die beginnende Arbeitszeit annähert,

umso geringer ist die Aufnahmefähigkeit Ihres Gegenübers. Die Gedanken des Gesprächspartners sind bereits immer häufiger bei seiner weiteren Arbeit.

## Beziehungen

Hierzu ein Gedanke: Es gibt unterschiedlich starke Beziehungsebenen, die auch unterschiedlichen Belastungen standhalten. Je dicker also das Seil (Bindung), umso belastbarer ist die Verbindung. Es geht also um eine möglichst starke Bindung. Sie geben mir sicher recht, dass ein kurzes Gespräch am Telefon keine hohe Bindung hat. Selbiges in der Praxis „face to face“ ist schon besser. Doch für mehr Bindung wird auch mehr Einsatz benötigt. In ungezwungener Umgebung fernab vom Arbeitsalltag lässt es sich viel besser ein dickes Seil flechten. Laden Sie Ihren Kunden zu einem Arbeitessen ein (bitte nicht an der Ecke zu Currywurst mit Pommes rot-weiß). Sollten Sie noch den Abend gemeinsam an der Bar ausklingen lassen, ist das nicht kontraproduktiv. Eine höhere Beziehungsebene geht meist einher mit einer festeren Bindung. Sie können sich sicher vorstellen, dass gemeinsame Unternehmungen dickere Bande knüpfen als nur der gelegentliche Dienstbesuch an der Arbeitsstelle. Flechten Sie ein möglichst dickes Seil, das Sie mit Ihrem Kunden verbindet, dann ist auch die Beziehung belastbar

und das Seil reißt nicht bei jeder Kleinigkeit.

### Ihr Jahresgespräch

Sie haben sich ein schönes Ambiente ausgesucht, idealerweise nicht in einer Eventgastronomie, sondern ruhig und gediegen mit angenehmen Sitzen und genügend Privatsphäre zum Unterhalten. Als Vorbereitung für das Jahresgespräch ist es sinnvoll, dass Sie die gemeinsamen Umsätze der letzten drei Jahre in Papierform dabei haben. Bezüglich des Ablaufes ist es wichtig, dass diese Unterlagen erst nach dem Essen besprochen werden. Es ist der Nachtisch, denn nach dem Essen haben Sie die volle Aufmerksamkeit. Vorher kann man sprichwörtlich über „Gott und die Welt“ reden. Da Sie nicht wissen, wann das Essen kommt, besteht das Risiko, dass Ihre beste Strategie, Ihr rhetorischer Höhepunkt, dadurch entzweit werden könnte. Das Ergebnis verliert durch den falschen Zeitpunkt 100% der Wertigkeit. Es ist Ihre Aufgabe, das Seil auf Spannung zu halten. Small Talk ist vor und während des Essens die unverfänglichste und beste Alternative. Sollte Ihnen das schwerfallen, sprechen Sie über die Ergebnisse und schönen Erlebnisse des letzten Jahres. Auch wenn die Zusammenarbeit nicht Ihren Wünschen entsprochen hat, sollten nur positive Dinge angesprochen werden. Nach dem Essen ist der richtige Zeitpunkt, die Ziele für das Jahr zu erörtern. Als Einstieg ist jetzt die Gelegenheit, die Entwicklung der letzten Jahre zu besprechen. Danach ist es Ihre Aufgabe, die Ziele, Wünsche und Vorstellungen Ihres Partners zu erfahren: „Was haben Sie in diesem Jahr vor? Worauf legen Sie besonderes Augenmerk? Welche Ziele verfolgen Sie in diesem Jahr? Haben Sie Veränderungen geplant? Was stört Sie? Worauf wären Sie am Ende des Jahres stolz?“

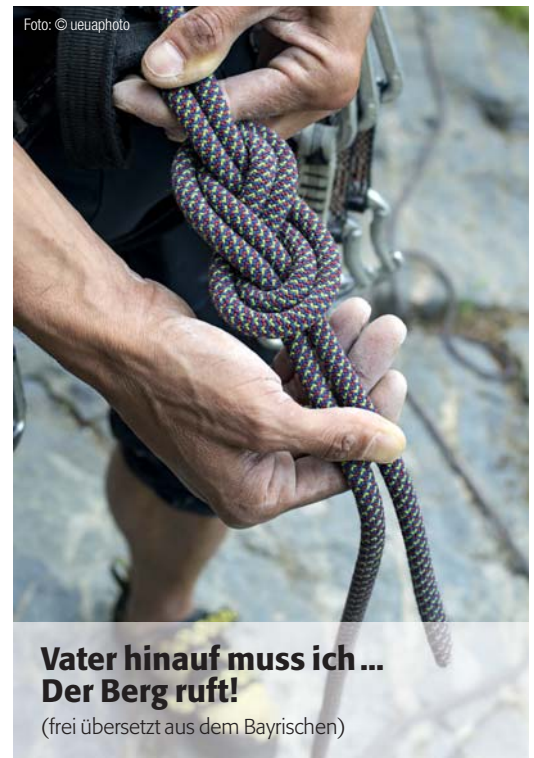
Genießen Sie die Informationen, die Sie jetzt erhalten, und bedanken Sie sich für die offene und ehrliche Art und Weise der Kommunikation. Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, dass Sie Ihr Ziel, das Sie mit Ihrem Gesprächspartner erreichen wollen, Ihren Berg, den Sie dieses Jahr erklimmen wollen, zur Sprache bringen. Nehmen Sie einen der Zettel mit den Ergebnissen der letzten Jahre, drehen ihn um und schreiben eine stichpunktartige

Zusammenfassung der Ziele Ihres Kunden auf die linke Seite untereinander. Zum Beispiel: Ihre Ziele sind mehr Mitarbeiter, weniger kurzfristige Terminabsagen usw. Sie bedanken sich für die Bereitschaft, so offen und ehrlich zu sprechen, und kommen nun zu Ihren Zielen für dieses Jahr. Sie wählen die rechte Seite auf dem Blatt und sagen: „Ich habe mir folgendes Ziel für unsere Zusammenarbeit für dieses Jahr vorgenommen...“

Zeitgleich schreiben Sie eine Zahl auf das Blatt. Und jetzt benennen Sie den Berg, den Sie dieses Jahr besteigen wollen. Die Zahl, die Sie schreiben, kann entweder in Prozent oder Euro sein (+ 10%; + 20%; + 10.000; + 2.000 p. M.). Da ein Eurobetrag häufig viele Nullen hat, kann er bei Ihrem Kunden Zurückhaltung oder Respekt erzeugen. Ich bevorzuge daher die Prozentangabe. Machen Sie die Zahl klein, dann erscheint der Berg nicht unbezwingbar. Jetzt ist die Katze aus dem Sack. Sicher ist Ihr Wunsch, nun Folgendes zu hören: „Okay, das mache ich“, oder noch besser: „Warum nur 20%, lass uns doch gleich ein Viertel mehr machen“. Doch meist hören Sie: „Wie soll ich das denn machen? Das ist unmöglich. Woher soll ich die Patienten nehmen?“ Das heißt nicht, dass er Ihr Ziel nicht annehmen will, sondern, dass er aktuell keine Lösung für Ihren Wunsch vor Augen hat. Es ist ein Ruf nach Lösungsvorschlägen! Jetzt sind Sie gefragt.

### Lösungsvorschläge

Trifft Ihr Wunsch den Zahnarzt wie ein Vorschlaghammer, dann brauchen Sie einen Hammervorschlag. Ein Berg, den man noch nicht bestiegen hat, flößt Bergsteigern im ersten Moment Respekt ein, doch überwindet man die erste gedankliche Hürde und bietet Lösungsansätze zur Umsetzung an, verfliegt die Unsicherheit und der Gipfel rückt in sichtbare Nähe. Es entsteht eine gedankliche Seilschaft, der Wunsch, dabei zu sein und sich zusammen am Gipfel für die errungene Leistung seine gemeinsame Bestätigung zu gönnen. Helfen Sie Ihrem Gesprächspartner dabei, Lösungen zu finden, und Sie werden aus einer neuen Sichtweise wahrgenommen. Vom Dienstleister werden Sie zum gleichberechtigten Partner. Hat Ihr Gegenüber keine Antwort parat, bieten Sie ihm ei-



### Vater hinauf muss ich ... Der Berg ruft!

(frei übersetzt aus dem Bayrischen)

nen Vorschlag an. Dabei ist wichtig, nur einen zu nennen: „Darf ich Ihnen einen Vorschlag unterbreiten, der für die gewünschten Ergebnisse sorgt?“ Bitte warten Sie die visuelle und kommunikative Antwort ab und antworten: „Bitte geben Sie mir zwei Wochen Zeit, dann habe ich die Lösung ausgearbeitet.“ An dieser Stelle dürfen Sie nicht weiter auf die Lösung eingehen. Jede weitere Information bringt das Interesse sofort zum Erliegen. Denn wenn Sie jetzt mit einer Lösung kommen, fühlt sich Ihr Gegenüber vorgeführt, als hätten Sie bereits alles im Vorfeld geplant. Zweitens benötigen Sie die Frage in seinem Kopf: „Welche Lösung schlägt er mir vor?“ Drittens bringen Sie ihn so zum Nachdenken. Und viertens sollen Ihre Lösungen nicht die Zahl (+XX%) kaputt machen. Während sich also in zwei Wochen so langsam die Zahl im Unterbewusstsein einbrennt, werden dadurch unweigerlich Lösungs-ideen bei Ihrem Zahnarzt durchdacht. Er kann es nicht verhindern. Das ist eine aktive externe Programmierung. Wer jemals ein Seil nicht richtig gehalten und dieses sich durch das Rutschen in der blanken Hand schmerzlich eingebrannt hat, wird dies nie wieder vergessen. Mit Ihrem Wunschziel haben Sie gerade im Kopf Ihres Partners eine Zahl aktiviert. Es ist vergleichbar wie ein Seil, das durch

Foto: © Olga Danylenko



**Auf dem Gipfel ist jeder Berg viel kleiner, als er von unten zu sein scheint.** Sorge dafür, dass sich deine Partner jedes Ziel von der Spitze aus betrachten, das ist mehr als der halbe Aufstieg.

seine Hände rutscht. Sie können nun dafür sorgen, dass das Seil (die Zahl) sich in seine Hand (Unterbewusstsein) einbrennt, indem er nicht seine Hand öffnet und nach dem nächsten Seil (Lösungsvorschlag) greift.

Wenn Sie also bei der Besprechung der Route den Vorschlag unterbreiten „Lass uns in Ruhe die Karten studieren, um einen geeigneten Weg zu finden“, und gleich darauf sagen „Wir nehmen die Westroute“, haben Sie nicht nur einen Menschen enttäuscht, sondern er fühlt sich zurückgesetzt. Er denkt: „Erst will er, dass wir uns Lösungen suchen, und dann legt er die Route fest! Welche Hände halten das Seil, an dem sein (Berufs-)Leben hängt?“ Das kann keine gelebte Partnerschaft sein. Der entscheidende Punkt ist hier die Zeit zum Nachdenken zwischen Angebot und Auflösung. Idealerweise etwa zehn bis vierzehn Tage. Am Ende des aufregenden Abends sorgen Sie noch für die Vereinbarung, wann Sie das Konzept oder die Strategie vorstellen dürfen. Dafür ist kein Essen nötig, das geht auch in Ruhe in der Praxis. So, schön und gut, der erste Teil für Ihr Jahresziel ist geglückt, doch was stelle ich jetzt vor? Wie sieht mein Vorschlag aus? Welches Konzept habe ich? An dieser Stelle kann ich Sie beruhigen. Ist ein Mensch hungrig, riecht jedes Essen gut! Hat ein Bergsteiger den unbändigen Willen, wieder einen Aufstieg zu machen, ist jeder Berg (Vorschlag) willkommen. Will ein Mensch

nach oben, greift er zu jedem Seil, das ihm dienlich erscheint. Es ist zweitrangig, welchen Vorschlag Sie machen. Es geht dann nur darum, dass Sie zeigen: „Du bist mir wichtig, ich will dir helfen.“ Es geht nur darum, dass Sie Ihren Vorschlag mit dem Ihnen zur Verfügung stehenden Einsatz darlegen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es eine neuartige Technik ist, Sie die Lösungen von Zahnarztkollegen vorstellen oder einen guten Coach vorschlagen.

Sie können dabei nicht verlieren, sondern nur gewinnen. Auch wenn im Nachhinein Ihr Vorschlag nicht umgesetzt wird. Da der Zahnarzt einen aus seiner Sicht besseren Vorschlag hat, bleiben als Ergebnis im Unterbewusstsein zwei Dinge haften: Die eingebrannte Zahl (z.B. + 15%) und das Gefühl, einen Partner zu haben, der sich um meine Wünsche, Sorgen und Ziele Gedanken macht und mich bei der Umsetzung unterstützt.

#### Fazit

Heute gewinnt nicht das Labor, welches groß, oder das, welches klein ist. Weder die schnellen oder die preiswerten, die nahen oder fernen. Den Wettbewerb auf dem Markt gewinnt das Unternehmen, das sich am besten um die Sorgen, Probleme und Wünsche ihrer Kunden kümmert. Ein Labor, das sich den Dingen annimmt, Lösungen bietet und im Vorfeld mit der Seilschaft eine gleichberechtigte Planung unternimmt. Das Labor, das die

Sicherheit vermittelt, im Aufstieg ein treuer Partner zu sein, und im Ernstfall ein Seil zur Absicherung reicht, das dick genug ist, damit der (Jahres-)Gipfel gemeinsam erreicht wird.

Auf dem Gipfel ist jeder Berg viel kleiner, als er von unten zu sein scheint. Sorge dafür, dass sich deine Partner jedes Ziel von der Spitze aus betrachten, das ist mehr als der halbe Aufstieg.

Mein Geschenk für Sie, liebe ZWL-Leser: Sie können sich kostenfrei per E-Mail ([service@arbeitsspass.de](mailto:service@arbeitsspass.de)) einen Gesprächsleitfaden für Ihre Lösungsvorstellung mit Lösungsvorschlägen sowie Vorbereitung, Ablauf und Nacharbeit und den kleinen Tipps und Tricks für gutes Gelingen unter dem Betreff „Der Berg ruft!“ bestellen.



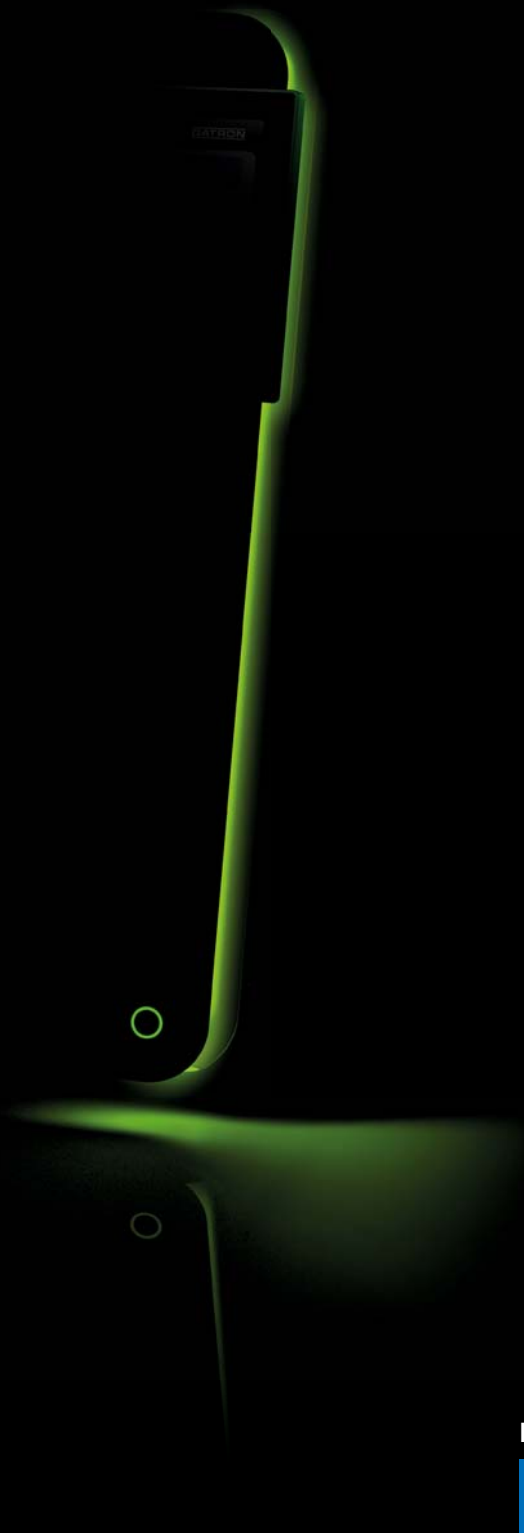
Hans J. Schmid  
Infos zum Autor

## kontakt.

### Hans J. Schmid

Benzstr. 4  
97209 Veitshöchheim  
Tel.: 0931 2076262  
[service@arbeitsspass.com](mailto:service@arbeitsspass.com)  
[www.arbeitsspass.com](http://www.arbeitsspass.com)

# Passgenau. Provokant. Puristisch.



- | Kompakte 5-Achs Fräsmaschine
- | Intuitives Bedienkonzept
- | Schlüsselfertiges CAD/CAM Komplettsystem
- | Inklusive validierten Frästemplates
- | Offenes System