

Mit einem Vorwort von **Michael Ehlers**

**Dr. Ingeborg
Rauchberger**

Sie haben
ja ein
Spatzenhirn!

~~Ich habe
wenigstens
eines!~~

Schlag- fertig war gestern!

*Gespräche und Verhandlungen
erfolgreich führen – von roten Fäden
und verbalen Fettnäpfchen*

Books4Success

Dr. Ingeborg
Rauchberger

Schlag- fertig

war gestern!

**Gespräche und Verhandlungen
erfolgreich führen – von roten Fäden
und verbalen Fettnäpfchen**

Copyright der deutschen Ausgabe 2012:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Gestaltung Cover: Johanna Wack, Börsenbuchverlag
Gestaltung, Satz und Herstellung: Martina Köhler, Börsenbuchverlag
Lektorat: Claus Rosenkranz
Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

ISBN 978-3-864700-57-6

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN
A K T I E N G E S E L L S C H A F T

Postfach 1449 ■ 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 ■ Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.books4success.de

7	Vorwort von Michael Ehlers
10	Yes, I did it!
12	I. Frau Rauchbergers ganz persönliche Hintergedanken
16	II. Was Ihnen dieses Buch bringt
18	III. Wie verhandeln Sie derzeit?
21	IV. Verhandeln Sie denn überhaupt? Oder reden Sie nur?
24	V. Steinzeit ist von vorgestern
34	VI. Hart und weich zugleich
42	VII. Wann ist eine Verhandlung eine gute Verhandlung?
47	VIII. Ist Schlagfertigkeit wirklich von gestern?
52	IX. Frau Rauchberger und die Schlagfertigkeit
60	X. Griffige Beispiele zum Thema Schlagfertigkeit
68	XI. Das Ergebnis



INHALT

76	XII. Die Beziehungsebene
91	XIII. Frau Rauchbergers „4-Phasen-Plan“
98	XIV. Ich bitte um Entschuldigung!
104	XV. Sie führen das Gespräch effizient am roten Faden
132	XVI. Die bewusst nonverbale Reaktion
143	XVII. Das Geheimnis der zwei Silben
149	XVIII. Die „3 R Regel“
168	XIX. Das fröhliche Üben der „3 R Regel“
181	XX. Die Interessen der anderen
218	XXI. Die Interessen, die ich vertrete
243	XXII. Das fröhliche Üben der „3 R Regel“ – die Auflösung
263	XXIII. Wie Sie zukünftig verhandeln werden
274	Literaturverzeichnis



Vorwort

von Michael Ehlers

„Ich lassen mich auf keinen Fall unterbuttern. Wenn das einer versucht, werde ich ihm schon zeigen, wo es langgeht!“

„So lasse ich nicht mit mir reden! Der wird gleich sehen, was er davon hat!“

Finden Sie sich in diesen Aussagen wieder? Haben Sie das Gefühl und verspüren Sie den Drang, auf Verbalattacken mit einem umso wirkungsvolleren Gegenschlag reagieren zu müssen? Dann brauchen Sie dieses Buch. Dringend!

Schlagfertigkeit ist in aller Munde und deshalb sind auch Schlagfertigkeitbücher „in aller Hände“. Das ist schade, denn in diesen Schlagfertigkeitbüchern, verfasst von selbsternannten Schlagfertigkeitgurus, finden Sie garantiert kaum Tipps, die Ihnen wirklich weiterhelfen, ganz im Gegenteil. Oder glauben Sie wirklich, dass

Schlagfertigkeit Sie immer und überall weiterbringt? Und damit meine ich wirklich „immer und überall“. Niemand wird diese Frage vorbehaltlos mit „Ja“ beantworten. Auch bei Ihnen dürfte spätestens jetzt die Einsicht dämmern: „Stimmt, gegenüber X / meinem Chef/Vorgesetzten ... sollte ich in der Situation Y lieber einen Gang zurückschalten und mir eine kesse Bemerkung verkneifen.“ Und wenn Sie weiter darüber nachdenken, werden Sie feststellen, dass die Listen der Personen X und der Situationen Y lang und immer länger werden. Warum ist das so? Ganz einfach: Schlagfertigkeit ist total überbewertet und, wie Frau Dr. Rauchberger so schön sagt, von gestern.

Dieses Buch ist der Prototyp des Anti-Schlagfertigkeitssbuchs. Es räumt mit Märchen und Mythen auf, die sich rund um das Thema „Schlagfertigkeit“ ranken. Beispiele gefällig? „Mit Schlagfertigkeit beweisen Sie Mut.“ „Wer schlagfertig ist, erwirbt sich Respekt.“ Das ist zwar alles nicht wirklich falsch ... aber – es kommt immer auf den Kontext und die Situation an.

Dr. Rauchberger gelingt es in diesem Buch sehr überzeugend, zu demonstrieren, weshalb schlagfertige Antworten oftmals in Sackgassen führen, aus denen wir anschließend nicht mehr herauskommen. Und das kann nicht nur unangenehm, sondern sogar schädlich für Ihre Beziehungen und Ihre Karriere sein. Das Buch glänzt mit einer Vielzahl von echten Beispielen aus ihrer langjährigen Berufspraxis, die illustrieren, wie Schlagfertigkeit nach hinten losgehen kann. Diese Beispiele sind lustig, tragisch und manchmal schlicht unglaublich.

Dr. Rauchberger hat Ihnen aber noch viel mehr zu bieten. Ihre Verhandlungsstrategie, die Betonung der Bedeutung des roten Fadens und nicht zuletzt ihre „3 R Regel“ zeigen, wie es gehen kann – vorausgesetzt, Sie sind bereit, innezuhalten, in sich zu gehen und zu überlegen, was Ihre eigentlichen Ziele sind und wie Sie diese effektiv und elegant erreichen können. Das Buch bietet Ihnen wertvolles

Handwerkszeug, welches Sie im Alltag immer wieder einsetzen können. Dieses Handwerk hat gerade nichts mit dem Auswendiglernen von Sätzen zu tun. Es beginnt mit der richtigen Einstellung zum Thema und gipfelt in der Beherrschung des Handwerkszeugs. In dem vorliegenden, sehr unterhaltsamen Werk meiner erfahrenen Kollegin Frau Dr. Ingeborg Rauchberger liegt der Fokus auf Einstellung und Handwerk. Hier wird gehalten, was in vielen anderen Büchern versprochen wird. Kein Trainer-Hokuspokus. Nein. Anschaulich erläutert sie ihre These, warum Schlagfertigkeit von gestern ist und wie Sie von der Erfahrung einer langjährigen Kommunikationsexpertin lernen können, es besser zu machen – viel besser. Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der spannenden Lektüre und der Umsetzung dieser wichtigen Tipps.

Michael Ehlers
Rhetorik-Trainer
Institut Michael Ehlers, Bamberg



Vielen herzlichen Dank an alle, die mich immer wieder geschubst (klingt freundlicher als „getreten“) haben: „Jetzt schreiben Sie doch endlich einen Ratgeber für Gespräche und Verhandlungen!“ „Warum machen Sie aus Ihren vielen griffigen Beispielen aus der Praxis nicht endlich ein Buch?“ „Wir wollen einen persönlichen Leitfaden. Aber unbedingt auf Ihre eigene, unkonventionelle Art!“ Oder wie es Thilo Baum, einer der Herausgeber von „Die Bildungslücke“^L, ausdrückte: „Ihre Ausführungen zur Schlagfertigkeit sind spitze und sehr überlegenswert. Ich würde diesen Gedanken an Ihrer Stelle irgendwo noch mal prominent aufziehen.“

Ich habe es getan und – ich habe es geschafft! Vor Ihnen liegt das Ergebnis: 288 Seiten.

Das Buch räumt ein für alle Mal mit Mythen und Märchen auf, die da lauten: „*Nur Schlagfertige sind gute Verhandler*“, „*Schlagfertigkeit*

ist ein Zeichen von Selbstbewusstsein“, „Es kann nur einen Sieger geben“ und „Nur die Harten kommen in den Garten“.

Stattdessen bekommen Sie ausschließlich erfolgreiche, praxiserprobte Tipps und Tricks, untermauert mit der nötigen Theorie, bunte Beispiele aus einem reichhaltigen und langjährigen Gesprächs- und Verhandlungsleben, einen prall gefüllten Koffer mit rhetorischem Handwerkszeug. Es geht nicht darum, andere mit verbalen Schlägen fertigzumachen. Es geht um lustvolles Verhandeln, es geht um nachhaltige Ergebnisse, es geht um Ihren Erfolg.

Herzlichst, Ihre
Ingeborg Rauchberger

PS: Eine wichtige Warnung, bevor Sie dieses Buch lesen

Wenn Sie theoretische Abhandlungen bevorzugen, wenn Sie gern alle Menschen über einen Kamm scheren („Alle Männer machen etwas so ... alle Frauen anders ...“) oder in bestimmte Gruppen (Giraffen, Zebras, Löwen ...) einteilen, um sie zu „durchschauen“, wenn Sie auf dumme Attacken mit noch dümmeren, schlagfertigen Antworten reagieren wollen, dann ist dieses Buch nichts für Sie!

I.

Frau Rauchbergers ganz persönliche Hintergedanken

Seit fast 30 Jahren führe ich Gespräche und Verhandlungen im deutschsprachigen Raum und in aller Welt. Ich war in vielen Teilen Europas, in Nord- und Südamerika, in Ägypten und Hongkong. Mein spannendes Spezialgebiet: Verhandlungen in China.

Mir saßen Leuten gegenüber, die (zumindest anfangs) absolut nicht wollten, was ich wollte.

(Natürlich oft)

Es gab Gegenüber, die sich sofort persönlich beleidigt fühlten, wenn jemand ihre Meinung nicht teilte, und andere, die dachten, Angriff sei die beste Verteidigung.

(Leider oft)

Es gab Menschen, die Verhandlungen platzen ließen, weil „sie auch ihren Stolz“ hatten und dabei völlig übersahen, dass sie damit den Ast absägten, auf dem sie selbst saßen.

(Erstaunlich oft)

Da waren Männer, die mir imponieren wollten oder mich nicht ernst nahmen, weil ich eine Frau bin.

(Zum Glück oft)

Ich hörte keifende Stimmen aus zusammengekniffenen Lippen, dass mir ganz angst und bange wurde.

(Viel zu oft)

Natürlich habe ich Hahnen- und Hennenkämpfe erlebt und (ebenso fasziniert wie erschrocken) beobachtet, wie Menschen so darin aufgingen, sich an Schlagfertigkeit zu überbieten, dass sie gar nicht bemerkten, wie weit der Schlagabtausch sie von ihrem eigentlichen Ziel abschweifen ließ.

(Öfter, als man denkt)

Ich bin engagiert für die Interessen meiner Firma eingetreten und wurde von Gegenübern mit Sätzen aus der Fassung gebracht wie: „Das geht sowieso nicht!“

(Öfter, als mir lieb ist)

Ich habe (in erster Linie) Männer getroffen, die mit hochrotem Kopf so lange brüllten, dass ihnen die Zornesadern aus dem Hals quollen – in der Hoffnung, dass ich mich fürchte, nachgebe und gar nicht merke, wie schwach ihre Argumente waren.

(Zum Glück selten)

Es gab Leute, denen es so peinlich war, über ihre Forderungen zu sprechen, dass sie lieber nachgaben, bevor die Verhandlung überhaupt richtig losging.

(Leider zu selten)

Ich saß fassungslos da, als meine beiden Gesprächspartner eingeschlafen sind, während ich sprach.

(Ein Mal. Das war in China, und ich schwöre, ich war nicht daran schuld.)

Und dann gab es noch die, die sich in Details oder Nebensächlichkeiten verloren und damit das „große Ganze“ gefährdeten. Die, die mit schlagfertigen Aussagen andere beinhart vor den Kopf stießen. Die, die schlecht vorbereitet waren und mit Bluffen ins eigene Unheil rannten. Die vielen, die ihr Gegenüber zu erziehen versuchten, und die vielen, vielen, die selbst nicht genau wussten, was für ein Ergebnis sie überhaupt erreichen wollten.

Weil ich wie ein Schwamm durchs Leben gehe und bei Verhandlungen und Gesprächen absolut alles aufsauge und für mich adaptiere, was mich an taktischen und rhetorischen Tricks interessiert, weil ich gerne mir sinnvoll Erscheinendes ausprobiere und mit eigenen Ideen kombiniere, habe ich einen reichen Erfahrungsschatz zusammengetragen.

Oft werde ich gefragt, nach welchem System ich bei Verhandlungen vorgehe. Darauf kann ich nur antworten: Nach einer Mischung diverser äußerer Einflüssen, ergänzt durch meine eigenen Modelle. Natürlich habe ich das Rad nicht immer neu erfunden, sondern aus den verschiedensten Systemen und Richtungen das Erfolgversprechendste zusammengetragen, adaptiert, ergänzt und damit „neue Räder“ zusammengebaut. Ich habe eine Vielzahl unterschiedlicher Bücher gelesen (und gestaunt, was es da so alles gibt – und vor allem auch, was einem da so alles geraten wird) und mehrere, zum Teil

langjährige Ausbildungen rund um das Thema „Kommunikation“ erfolgreich absolviert.

Als ich im Jahr 2000 in meinem Heimatbundesland zur „Managerin des Jahres“ gewählt wurde, begannen sich viele für meine Verhandlungserfolge zu interessieren. Seither gebe ich mein Wissen und meine Erfahrungen als Trainerin in Seminaren und als Verhandlungsscoach an einzelne Personen oder an Verhandlungsteams weiter. Viele namhafte Unternehmen, internationale Konzerne und große Seminarveranstalter zählen zu meinen Kunden. Sie sind neugierig, wer alles auf der Liste steht? Schnell auf www.rauchberger.at klicken.

Gebrauchsanweisung für dieses Buch

In den grauen Kästchen finden Sie Beispiele aus der Praxis. Als Trainerin und Coach ist Diskretion natürlich Ehrensache. Daher sind Namen, Orte und manchmal auch die Branchen der Praxisbeispiele verändert. Die Begebenheiten selbst haben jedoch stattgefunden.

In den eckigen Sprechblasen sind Ihre Gedanken und Ideen gefragt.

Hochgestelltes ^L: Hinweis auf die Literaturliste

 bedeutet: Achtung! Aufpassen!

Noch etwas Wichtiges vorweg

Es ist mir wichtig, dass das Buch gut lesbar und verständlich ist. Wenn ich daher meist nur eine Form verwende: Dieses Buch ist selbstverständlich für Frauen und Männer gedacht und geschrieben.

II.

Was Ihnen dieses Buch bringt

Zuerst einmal, was es Ihnen nicht bringt

Sie bekommen keine Kochrezepte serviert, die Ihnen weismachen, dass sie immer passen („Wenn der andere *das* sagt, machen Sie immer *jenes* ...“). Solche Rezepte funktionieren nämlich in der Wirklichkeit nur selten. Außerdem engen starre Regeln ein. Ich möchte genau das Gegenteil erreichen, nämlich Ihre Flexibilität erhöhen und Ihre Möglichkeiten erweitern.

Dieses Buch liefert Ihnen Handwerkszeug, Ideen und Tools

Diese werden Ihr bereits erworbenes Wissen ergänzen und Ihnen helfen, Ihre Stärken weiter auszubauen und bisherige Fehler künftig zu vermeiden. Verhandlungsneulinge holen sich wichtiges,

grundlegendes Rüstzeug, „alte Hasen und Häsinnen“ noch mehr Sicherheit und den letzten Schliff.

Wenn Sie etwas anders machen, als ich es Ihnen in diesem Buch vorschlage, und dabei wissen: „Damit habe ich (auf allen Ebenen, siehe Kapitel XI. und XII.) nachhaltigen Erfolg!“, dann gibt es keinen Grund, etwas an Ihrem bisherigen Vorgehen zu ändern. Auch beim Verhandeln gilt der alte Grundsatz *„Viele Wege führen nach Rom“*. Holen Sie sich aus diesem Buch ganz bewusst Ideen und Werkzeuge für jene Situationen, in denen Sie bisher noch nicht so elegant, eloquent oder erfolgreich agiert haben.

Alle Profitipps in diesem Buch gebe ich Ihnen nach bestem Wissen und Gewissen. Sie sind vielfach in der Praxis erfolgreich erprobt. Sie bekommen nichts aufgetischt, was zwar auf dem Papier gut klingt, sich im wirklichen Leben aber nicht bewähren würde. Jede Haftung ist ausdrücklich ausgeschlossen, denn was Sie daraus machen, liegt ganz bei Ihnen. Sind Sie bereit?

Beginnen wir mit Ihrem ganz persönlichen Gesprächs- und Verhandlungscoaching!

Am besten schreiben Sie Ihre Gedanken immer sofort nieder, damit kein Geistesblitz in Vergessenheit gerät. Es erwarten Sie jede Menge Übungen, mit denen Sie sich sofort für Ihre nächsten Gespräche und Verhandlungen fit machen können. Also: Papier und Stift sind gefragt.

Es geht gleich mit einem kleinen Test los.

III.

Wie verhandeln Sie derzeit?

Eine kleine, feine Standortbestimmung vor unserem gemeinsamen Coaching mit diesem Buch:

Welche Aussage trifft auf Sie zu? Bitte ankreuzen. Sie können sich gerne Bemerkungen dazuschreiben, wenn es für Sie hilfreich ist.

1. Ich verhandle sehr selten oder eigentlich gar nicht.
2. Leider bin ich zu wenig schlagfertig. Daher halte ich oft den Mund.
3. In der Liebe und beim Verhandeln ist jedes Mittel erlaubt.
4. Mit Schlagfertigkeit beweise ich Mut.
5. Ich bemühe mich zwar um Gelassenheit, aber wenn mir jemand blöd kommt, kann ich schon ausrasten.

III. WIE VERHANDELN SIE DERZEIT?

6. Ich verhandle mit allen Menschen auf die gleiche Art und Weise.
7. Oft gehe ich in Verhandlungen und weiß nicht, was ich wirklich will.
8. Ich verhandle so oft, dass ich mich nicht mehr vorbereiten muss.
9. Wenn die Emotionen hochkochen, gebe ich lieber nach.
10. Mich ruft oft jemand an und will sofort eine Entscheidung von mir.
11. Mir ist egal, was der andere möchte. Ich konzentriere mich darauf, was ich will und wie ich es erreiche.
12. Mir tun meine Gesprächspartner oft leid. Da kann ich nicht hart bleiben.
13. Ich bin immer gnadenlos ehrlich.
14. Eine Entschuldigung ist ein Zeichen von Schwäche.
15. Wenn ich einen Fehler gemacht habe, dann spiele ich ihn herunter: „Regen Sie sich nicht auf!“ oder „Daran sind Sie selbst schuld!“
16. Wenn jemand schreit, schreie ich zurück.
17. Ich gebe lieber nach, bevor mir der andere böse ist.
18. Wenn ich ein Gespräch beginne, dann will ich mich noch gar nicht festlegen, was ich erreichen will. Ich lasse mich lieber überraschen.
19. Bevor ich verhandle, kenne ich mein Ziel.
20. Für eine originelle Wortmeldung nehme ich auch beleidigte Gesichter in Kauf.
21. Vor einer Verhandlung überlege ich mir immer, was ich tue, wenn ich mein Ziel nicht erreiche.
22. Es kann nur einen Sieger geben. Und das bin ich.
23. Am besten ist es, die Gegenseite anzugreifen, um ihr den Schneid abzukaufen.
24. Wenn ich mit jemandem in einer wichtigen Frage nicht einer Meinung bin, dann ist es unter meiner Würde, mit dieser Person zum Mittagessen zu gehen.

SCHLAGFERTIG WAR GESTERN!

25. Ich kann in der Sache selbst hart verhandeln und doch zu meinem Gegenüber eine gute Beziehung haben.
26. Ich versuche der Gegenseite die Entscheidung zu erleichtern.
27. Wenn der andere schlagfertiger ist als ich, habe ich keine Chance.
28. Ich kann doch nichts dafür, wenn die Leute immer alles persönlich nehmen!
29. Ich sage oft Dinge, die ich hinterher bereue.
30. Ich überlege mir immer eine Lösung, mit der beide Seiten gut leben können.

Alles angekreuzt, was auf Sie zutrifft? Sehr gut. Und jetzt vergessen Sie diese Standortbestimmung ganz schnell wieder und lesen Sie dieses Buch. Wir kommen am Ende wieder darauf zurück – versprochen.



Immer wieder kommen Leute in meine Seminare, die mir erzählen: „Ich habe bisher noch nie verhandelt. Im nächsten Monat wechsle ich in eine andere Abteilung, da geht es dann los!“

„Aber *gesprachen* haben Sie auch bisher schon?“, frage ich dann meist mit einem Augenzwinkern. Und natürlich: Wir alle führen Gespräche, seit wir sprechen können. Darin haben wir große Erfahrung. Darum klären wir schnell folgende wichtige Frage:

Was meinen Sie? Was ist der Unterschied zwischen einer Verhandlung und einem Gespräch?

Haben Sie aufgeschrieben: „Bei einer Verhandlung habe ich ein Ziel!“? Damit haben Sie natürlich völlig recht!

Ein Ziel haben wir häufiger, als wir denken. Immer dann, wenn Sie wollen, dass der andere etwas *tut* (und sei es, Ihnen zu glauben oder sich Ihrer Meinung anzuschließen) oder dass der andere etwas *unterlässt*, sind Sie mitten in einer Verhandlung.

Wenn Sie Ihren Kollegen oder Freunden von Ihrem letzten Urlaub vorschwärmen, dann ist das ein Gespräch. Schlagen Sie anschließend vor: „Gehen wir gemeinsam eine Kleinigkeit essen“, und ein anderer sagt: „Ich möchte lieber mit dir ins Kino“, wird daraus eine Verhandlung. So schnell kann das gehen!

Profitipp Nr. 1

Binnen Sekunden kann jedes Gespräch zu einer Verhandlung werden. Das gilt sowohl für unser Berufs- als auch für unser Privatleben.

Daher gelten die Regeln des Verhandeln, über die wir uns in diesem Buch unterhalten, für alle Ihre Gespräche in allen Bereichen Ihres Lebens.

Der herzensgute Ehemann

„Um Himmels Willen“, hat ein Seminarteilnehmer aufgehaut, „ich kann doch im Privatleben nicht so verhandeln, wie ich das in meinem Beruf mache! Ich will doch mein Schatzi nicht übers Ohr hauen!“