

RHETORIK

Keine Angst vor Killerphrasen

■ Ingo Vogel

»In der Praxis funktioniert das sowie so nicht.« »Das hat noch nie geklappt.« »Dafür haben wir weder Zeit noch Geld.« Wer solchen Killerphrasen begegnet, befinden sich oft unversehens in einer schlechteren Gesprächs- oder Verhandlungsposition – sofern man nicht angemessen reagiert.

Haben Sie folgende Situation schon einmal erlebt? Sie präsentieren bei einem Treffen eine Problemlösung, deren Ausarbeitung sie viel Zeit und Energie gekostet hat. Doch kaum haben Sie Ihre Ideen vorgestellt sagt ein Kollege: »Das ist reine Theorie. In der Praxis funktioniert das nicht.« Oder

gen oder Vorgesetzte) in Kontakt, die auf sachliche Argumente mit sogenannten Killerphrasen reagieren, die uns sprachlos machen – zum Beispiel, weil wir mit einem so grundlegenden oder absurd Einwand nicht gerechnet haben.

Vorsicht: Sonst geraten Sie in die Defensive

Deshalb werden Killerphrasen umgangssprachlich auch »Totschlagargumente« genannt. Denn sie drücken uns sozusagen an die Wand und führen dazu, dass unser Gesprächspartner die Oberhand gewinnt – sofern wir nicht angemessen reagieren.

»Konfrontationssituationen sind im Management meist wenig hilfreich.«

Sie verhandeln mit einem Leistungsträger und schildern ihm detailliert die Vorteile ihres Angebots. Doch der Verhandlungspartner sagt: »Dass Sie Ihr Konzept wie alle in rosaroten Farben schildern, ist doch klar. Schließlich wollen Sie etwas verkaufen.«

Wie reagieren Sie in einer solchen Situation? Vermutlich wie die meisten Menschen. Sie sind perplex und spontan fällt ihnen keine passende Antwort ein. Vielleicht ringen Sie sogar um Fassung, um nicht loszupoltern: »Das ist unverschämt, mir zu unterstellen, dass ich von der Praxis keine Ahnung habe ...«

Gewiss haben Sie ähnliche Situationen schon erlebt. Denn im Berufsleben kommen wir immer wieder mit Menschen (seien dies Kunden, Kolle-

Entsprechend wichtig ist es, solche Phrasen oder Scheinargumente schnell zu erkennen und zu wissen, wie man sie entkräftet.

Killerphrasen gibt es wie Sand am Meer. Denn letztlich hängt es von der Situation ab, was uns mundtot macht. Im Berufsalltag häufig genutzte Killerphrasen sind: »Sie sollten wissen, dass das nicht geht.« »So kann nur eine Frau (oder »ein Verkäufer«, »ein Techniker«, »ein Außenstehender«) argumentieren.« »Für so etwas haben wir weder Zeit, noch Geld.«

Gemeinsam ist allen Killerphrasen: Sie gehen nicht auf unsere Aussagen und Argumente ein. Diese werden vielmehr pauschal beiseite gewischt und übergangen – und zwar begründet mit einem mehr oder minder klar



Ingo Vogel ist seit zwölf Jahren selbstständiger Verkaufstrainer und gilt als Experte für emotionale Verkaufsretorik. Im Frühjahr erschien im Gabal-Verlag sein neustes Buch »Das Lust-Prinzip – Emotionen als Karrierefaktor« (19,90 Euro. ISBN: 978-3897497900). Internet <http://www.ingovogel.de>

formulierten Vorwurf, wie zum Beispiel: »Sie haben von der Praxis keine Ahnung.« Oder: »Sie argumentieren rein emotional.« Oder: »Sie sehen den Gesamtzusammenhang nicht.« Entsprechend reagieren wir vielfach auf Killerphrasen: emotional, verletzt, hilflos, verunsichert.

So sollten Sie nicht reagieren

Grundsätzlich lassen sich folgende Reaktionsmuster unterscheiden:

- Wir ziehen uns gekränkt oder verunsichert in unser Schneckenhaus zurück. Das bedeutet bei einem Meeting: Unser Vorschlag ist vom Tisch. Und in einem Verkaufsgespräch? Unser Gesprächspartner fühlt sich entweder in seiner Meinung bestätigt oder er hat sein Ziel erreicht, uns in die Defensive zu drängen.
- Wir reagieren wütend und poltern los. Auch dies ist nicht zielführend. Denn dies zeigt unserem Gesprächspartner, dass er einen wunden Punkt getroffen hat und eröffnet ihm die Chance zum Beispiel kühl zu erwidern: »Seien Sie doch nicht gleich pikiert, wenn ich meine Meinung sage.« Und wir stehen als verletzte Sensibelchen da, was unsere (Verhandlungs-) Position schwächt. Hinzu kommt: Wenn wir so reagieren, schaffen wir eine Konfrontationssituation. Das ist im Management meist wenig hilfreich.
- Beide Reaktionsmuster bringen uns also nicht weiter. Daraus folgt: Wir

sollten auf Killerphrasen zwar aktiv reagieren – aber ruhig und sachlich. Dabei gilt es zwei Situationen zu unterscheiden:

- Unser Gesprächspartner setzt die Killerphrase gezielt als taktische Waffe ein, um uns zum Beispiel aus dem Konzept oder in die Defensive zu bringen, so dass er einen Vorteil hat.
- Unser Gesprächspartner benutzt die Killerphrase eher unbewusst – sozusagen reflexartig. Zum Beispiel, weil ihm unser Vorschlag nicht schmeckt oder er gerade im Stress ist. Er möchte uns also nicht attackieren. Dass er so ablehnend reagiert, ist vielmehr in seiner Person oder in der Situation begründet.

Was zutrifft, können letztlich nur Sie entscheiden, anhand der Situation und Ihrer Beziehung zum Gesprächspartner.

So sollten Sie auf (versteckte) Angriffe reagieren

Gehen wir davon aus, Ihr Gesprächspartner setzt in einem Meeting die Killerphrase bewusst als Waffe ein, um Sie mundtot zu machen. Dann kann es im Einzelfall sinnvoll sein, zur Attacke über zu gehen – zum Beispiel, wenn Sie wissen »Das Vereinsmitglied möchte an meinem Stuhl sägen« oder »Ich muss dem Vorstand zeigen, dass ich kein Hanswurst bin. Sonst nimmt sie mich

nicht mehr ernst.« Ist dies der Fall, können Sie die Aussage Ihres Gegners aufgreifen und diese ins Lächerliche ziehen. Zum Beispiel, indem Sie auf den Vorwurf, Ihr Vorschlag sei, nicht praxistauglich, erwidern: »Stimmt, ich habe wenig Praxisfahrung. Schließlich bin ich erst acht Jahre Einrichtungsleiter.« Sie können aber auch bissig erwidern: »Etwas Praxiserfahrung habe ich, das beweist unsere Belegungsquote. Die ist höher als in anderen Einrichtungen.«

Mit solchen Aussagen weisen Sie Ihren Gegner deutlich in die Schranken. Doch Vorsicht! Hiermit riskieren Sie eine offene Konfrontation. Auch scherhaft oder ironisch gemeinte Aussagen werden gerade in Konflikt- und Stresssituationen schnell mis-

Fünf Wege um Killerphrasen zu entkräften

Ignorieren: Zuweilen sollten Sie Killerphrasen übergehen – zum Beispiel, wenn Personen diese gebrauchen, von denen Sie wissen: Sie haben auf die Entscheidung der Gruppe nur einen geringen Einfluss. Oder wenn Sie den Eindruck haben: Das Äußern der Killerphrase ist nur eine erste, reflexartige Reaktion. Bleiben Sie in diesem Fall »cool«. Reden Sie weiter, als sei nichts passiert – statt sich auf Nebenkriegsschauplätzen zu verzetteln. Wichtig ist jedoch, dass Sie Ihre Emotionen im Griff haben. Sonst wird Ihr Ton schärfer und niemand weiß, warum Sie plötzlich so gereizt agieren.

Attackieren: Manchmal ist Angriff die beste Verteidigung – zum Beispiel wenn eine Person mit Killerphrasen immer wieder Ihre Argumentationskette durchbricht und so das Erreichen des Ziels gefährdet. Dann kann eine Aussage wie die folgende wahre Wunder wirken: »Herr Mayer, ich habe den Eindruck, Sie können (aufgrund) meinen Ausführungen nicht folgen. Soll ich Ihnen diese, das Einverständnis der Kollegen vorausgesetzt, nochmals erläutern?« Sie können aber auch die Aussagen Ihres Kontrahenten ins Lächerliche ziehen – zum Beispiel indem Sie sagen: »Herr Mayer, dass Sie als Controller und Zahlenfetischist Bedenken haben, überrascht mich nicht.« Damit begeben Sie sich jedoch auf einen Konfrontationskurs. Das ist manchmal aber unvermeidbar.

Rückfragen: Dies ist meist die angemessenste Art auf Killerphrasen zu reagieren. Dadurch werfen Sie Ihrem Kontrahenten den Ball zu und er muss reagieren. Sie können sachliche Rückfragen stellen wie: »Warum glauben Sie, dass dies in unserem Betrieb nicht funktioniert?« Sie können aber auch Rückfragen stellen, die die Zweckmäßigkeit der Killerphrase hinterfragen: »Meinen Sie, dass uns ein so pauschales Urteil weiter bringt?« Oder: »Sie sind doch auch überzeugt, dass wir

neue Wege beschreiten müssen, um?« Zuweilen reagiert die betreffende Person auf die Rückfrage erneut mit einer Killerphrase. In diesem Fall sollten Sie hartnäckig am Ball bleiben und so lange nachfragen, bis auch den anderen Meeting-Teilnehmern klar ist: Die Person trägt nichts Positives zur Problemlösung bei. Dann sollten Sie ihr sozusagen den Rücken zukehren und mit Ihren Ausführungen fortfahren.

Bewusst falsch interpretieren: Elegant können Sie verbalen Angriff oft auch ausweichen, indem Sie die Killerphrase bewusst uminterpretieren. Nehmen wir an, ein Meeting-Teilnehmer sagt: »Das ist bei uns nicht praktikabel.« Dann können Sie erwidern: »Ich gebe Ihnen recht, dass wir damit noch keine Erfahrung haben. Entsprechend sorgsam sollten wir die vorgeschlagenen Maßnahmen planen.«

Das Kind beim Namen nennen: Oft wird in Meetings endlos über Dinge diskutiert, weil Teilnehmer nicht klar sagen, warum sie bestimmte Problemlösungen ablehnen. Dann ist es manchmal sinnvoll, das Kind beim Namen zu nennen und zum Beispiel zu fragen: »Warum lehnen Sie diesen Vorschlag ab – aus persönlichen oder fachlichen Gründen?« Damit begeben Sie sich sozusagen auf die Meta-Ebene und versuchen zunächst zu klären, woran es liegt, dass Ihr Gegenüber auf Sie und Ihre Vorschläge so ablehnend reagiert. Dies zu ermitteln, ist für die Beteiligten in Unternehmen (ohne Unterstützung durch neutrale Dritte) meist schwer, denn Unternehmen sind Zweckgemeinschaften. Deshalb werden persönliche Gründe, gewisse Dinge abzulehnen, meist nicht artikuliert. Sie werden vielmehr rationalisiert. Deshalb wird schon die Frage, ob eine Ablehnung rational oder emotional begründet ist, oft als Angriff empfunden. Darum sollten Sie diese in Gruppen nur in Ausnahmesituationen stellen.

sverstanden. Deshalb sollten Sie ein solches Vorgehen nur wählen, wenn aus Ihrer Warte ein klärendes Gewitter unumgänglich ist.

Sinnvoller ist es zumeist, die Aussage des Kontrahenten aufzugreifen und zum Beispiel auf den Vorwurf der mangelnden Praxistauglichkeit zu erwidern: »Ich sehe das aufgrund meiner Position anders. Könnten Sie mir erläutern, warum mein Vorschlag aus Ihrer Warte nicht realisierbar ist, obwohl er die folgenden Vorzüge hat:« So bringen Sie Ihren Kontrahenten in die Defensive und nennen nochmals die zentralen Argumente für Ihren Vorschlag. Außerdem verschaffen Sie sich Zeit, um sich Ihr weiteres Vorgehen zu überlegen.

Hat Ihr Gegner seine Bedenken konkretisiert, sollten Sie erneut das Wort ergreifen und zum Beispiel sagen: »Herr Müller, Ihre zentralen Bedenken sind, sofern ich Sie richtig verstanden habe: ... Welche Bedingungen müssten gegeben sein, damit mein Vorschlag trotzdem realisiert werden kann?« Der Vorteil dieses Vorgehens: Sie nötigen Ihren Kontrahenten, aktiv darüber nachzudenken, wie Ihr Vorschlag realisiert werden kann. Und weigert er sich? Dann ist er in den Augen der anderen Besprechungsteilnehmer der böse Bube.

Ähnlich sollten Sie reagieren, wenn jemand Ihnen unterstellt, Sie wollten ihn über den Tisch ziehen, um Ihre Verhandlungsposition zu schwächen und zum Beispiel günstigere Konditionen zu erlangen. Dann können Sie erwidern. »Frau Müller, es tut mir leid, dass Sie bisher offenbar so schlechte Erfahrungen mit Betriebswirten gesammelt haben. Würden Sie mir diese kurz schildern?« So verschaffen Sie sich Zeit zum Nachdenken. Hat der Kunde seine negativen Erfahrungen geschildert, können Sie Verständnis für die Reaktion des Geschäftspartners zeigen und dann nochmals darlegen, was für eine Zusammenarbeit mit Ihnen spricht.

So sollten Sie auf Schein-Angriffe reagieren

Nicht immer setzen Kunden, Kollegen oder Vorgesetzte Killerphrasen in böser Absicht ein. Weit häufiger nutzen sie diese im Eifer des Gefechts – zum Beispiel weil sie unter (Zeit-)

Druck stehen. Oder weil ein Vorschlag ihren Vorstellungen zuwiderläuft. Oder weil ihnen eine Idee aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen wirklich unrealistisch erscheint. Das macht die Killerphrasen aber nicht weniger gefährlich. Denn wenn Sie diese übergehen, geraten Sie schnell in eine schlechtere Gesprächs- oder Verhandlungsposition.

Grundsätzlich sollten Sie in einer solchen Situation ähnlich reagieren, wie wenn eine Person Sie mit einer Killerphrase bewusst attackiert. Da in diesem Fall Ihr Partner Ihnen jedoch eigentlich wohlgesonnen ist, müssen Sie nicht so viel Zeit und Energie darauf verwenden, um dessen unbewussten Angriff zu parieren. Sie können, wenn der Partner einem Vorschlag von Ihnen mangelnde Praxistauglichkeit unterstellt, zum Beispiel schlicht erwidern: »Herr Mayer, ich verstehe, dass Ihnen der Vorschlag wenig praktikabel erscheint. Denn wir haben mit diesem Vorgehen ja noch keine Erfahrung. Das Unternehmen xy praktiziert ein ähnliches Verfahren jedoch schon seit zwei Jahren und hat gute Erfahrungen gesammelt.«

Ähnlich sollten Sie reagieren, wenn ein Kunde Ihnen Unseriosität unterstellt. Dann können Sie zum Beispiel sagen: »Frau Müller, ich weiß, dass viele Geschäftspartner nur an ihren kurzfristigen Profit denken. Wir möchten aber langfristige Beziehungen zu unseren Kunden aufbauen, weil diese letztlich auch für uns lukrativer sind. Deshalb bieten wir unseren Kunden ...« Stehen Sie also ruhig dazu, dass Sie in gewissem Sinne auch Verkäufer sind und Ihr Unternehmen zumindest kostendeckend arbeiten muss. Alles andere wäre unglaublich. Sagen Sie aber auch, was Sie von Ihren Mitbewerbern unterscheidet.

Verletzungen ansprechen, um Narben zu vermeiden

Wenn Gesprächspartner mit Killerphrasen keine negativen Absichten verfolgen, ist es in Vier-Augen-Gesprächen zuweilen sinnvoll, sie unmittelbar darauf hinzuweisen, dass ihre Aussagen eine Abwertung Ihrer Person oder Ihrer Vorschläge enthalten. Zum Beispiel mit den Worten »Herr Mayer, mit Ihrer Aussage unterstellen Sie mir indirekt, dass ich nur

ein Theoretiker bin« oder »... dass ich Sie über den Tisch ziehen möchte«. Wenn dies nicht die Intention Ihres Gesprächspartners war, wird er auf Ihre Aussage erschrocken reagieren und sagen: »Nein, das war nicht meine Absicht. Ich wollte nur ...« Darauf sollten Sie zum Beispiel erwidern: »Davon ging ich selbstverständlich aus. Denn wir arbeiten ja seit Jahren erfolgreich zusammen.« Dann ist die Kuh vom Eis und Sie haben Ihrem Partner nochmals vor Augen geführt, was sie verbindet.

In Gruppen sollten Sie jedoch in der Regel darauf verzichten, die Tatsache unmittelbar anzusprechen, dass eine Aussage Sie verletzt hat. Denn dies könnte von Ihrem Gesprächspartner als ein Bloßstellen vor der Gruppe empfunden werden. Warten Sie deshalb das Ende des Meetings ab. Gehen Sie dann auf die Person zu und sagen Sie zum Beispiel: »Die Befreitung ist ja gut gelaufen. Ihre Aussage ... hat mich aber getroffen. Das möchte ich Ihnen noch sagen. Denn sie unterstellt mir, dass ...« Dann können sie die Angelegenheit im Vier-Augen-Gespräch klären und nachdem sie sich ihre wechselseitige Wertschätzung bestätigt haben in Harmonie auseinandergehen. ◆