



Oliver Schumacher

# **Verkaufen auf Augenhöhe**

Wie Sie wertschätzend kommunizieren  
und Kunden nachhaltig überzeugen –  
ein Workbook



Oliver Schumacher

Verkaufen auf Augenhöhe

Oliver Schumacher

# **Verkaufen auf Augenhöhe**

Wie Sie wertschätzend kommunizieren  
und Kunden nachhaltig überzeugen –  
ein Workbook



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.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Manuela Eckstein | Gabi Staupe

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Bamberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2937-2

# Vorwort

Sehr geehrte Leserin!  
Sehr geehrter Leser!

Es freut mich, dass Sie sich für dieses Verkaufsbuch entschieden haben. Sicher, es gibt eine Fülle von interessanter Verkaufsliteratur. Obwohl viele Bücher aus diesem Bereich sehr inspirierend und praxisnah geschrieben sind, messen sie der meiner Ansicht nach wichtigen Selbstreflexion beim Lesen zu wenig Bedeutung bei. Im vorliegenden Buch steht das Umsetzen des Gelesenen im Vordergrund. Sie werden als Leser eingebunden in das Verkaufen auf Augenhöhe. Das Nachdenken über das eigene Kommunikationsverhalten, die Arbeitsweise und den Umgang mit Kunden wird im vorliegenden Buch durch die vielen Fragen immer wieder angestoßen. Auf diese Weise bleibt das Wissen besser haften und kann dann auch in der Praxis erfolgreicher umgesetzt werden.

Sie haben nun mit diesem Workbook ein Werkzeug in der Hand, das Ihnen hilft, Ihre Einstellungen und Gewohnheiten zu überprüfen, zu ändern und Neues im Verkauf zu erreichen. Das Buch ist aus folgenden Gründen wichtig für Sie:

1. Sie lernen unterschiedliche Kommunikationsmodelle kennen und erfahren unter anderem, weshalb manche vertrackten Verkaufssituationen gar nicht anders ablaufen konnten.
2. Sie werden aus Ihrem Verkaufsalltag abgeholt – gleichgültig, ob Sie nun Außendienstmitarbeiter, Führungskraft, Geschäftsführer oder Mitarbeiter in einem Ladengeschäft sind. Die Aufnahme des Wissens gelingt problemlos, weil Sie sich in die einzelnen geschilderten Situationen hineinversetzen können. Das neue Denken und Handeln wird Ihnen leicht fallen.

3. Dieses Buch hat einen sehr hohen Praxisbezug. Die zahlreichen Übungsaufgaben – im Buch als „Reflexion/Übung“ bezeichnet – sind praxisnah und anschaulich formuliert. Die Fragestellungen regen zum Nachdenken und Umsetzen an. Sie handeln zukünftig reflektierter und zielgerichteter. Sie verkaufen auf Augenhöhe.

Dieses Lernbuch hat zwei unterschiedliche Kategorien von Aufgaben. Diese Aufgaben machen die wesentliche Besonderheit dieses Buches aus und grenzen es somit von gängiger Verkaufsliteratur deutlich ab. Es gibt Aufgaben zur Übung und zum Reflektieren: Besprechen und lösen Sie diese bitte allein für sich oder gemeinsam mit Kollegen. Außerdem finden Sie am Ende jedes Kapitels Einsendeaufgaben. Als Käufer dieses Buches haben Sie die Möglichkeit, mir diese zu senden und sie kostenlos kommentiert von mir zurückzubekommen. Bitte schicken Sie mir alle Einsendeaufgaben auf einmal, nachdem Sie das Buch komplett durchgearbeitet haben. Das erleichtert uns beiden die Arbeit und gibt mir die Möglichkeit, Ihre gesamten Fertigkeiten besser einzuschätzen und diese insgesamt bei meiner persönlichen Antwort zu berücksichtigen.

Es ist mir also wichtig, dass Sie tatsächlich vorankommen. Aus diesem Grund habe ich ein „Lernbuch“ geschrieben und kein „normales“ Verkaufsbuch. Denn ich bin der Meinung, dass Seminare und Bücher nur dann gut sind, wenn sie wirklich zu einer Veränderung führen.

Bezüglich der Anrede werden Ihnen im folgenden Text vielleicht schnell zwei Punkte auffallen. Zum einen schreibe ich ausschließlich in der männlichen Form. Nicht, weil ich von Frauen nichts halte, sondern weil mir persönlich dieser Schreibstil besser liegt und ich aus Gründen der Lesbarkeit eine Entscheidung treffen musste.

Zum anderen spreche ich Sie als Verkäufer an. Ich betone das, weil sogar Menschen, die ihr Geld ausschließlich auf Provisionsbasis verdienen, mit der Anrede Verkäufer häufig nicht zufrieden

sind – sie nennen sich meist lieber Kundenberater, Repräsentant, Sales Consultant oder ähnlich. Mir ist die Bezeichnung Verkäufer aber wichtig. Wenn Sie für Umsätze und Gewinne verantwortlich und vielleicht als Architekt, Arzt, Handwerker oder Unternehmer unterwegs sind, kommt es entscheidend darauf an, dass Sie sich tatsächlich als Verkäufer verstehen. Sie müssen sich immer wieder darüber im Klaren sein, dass Sie Geld gegen Leistung wollen. Diese Sichtweise hilft ungemein, wenn Sie auf Augenhöhe verkaufen wollen.

In diesem Buch werden Sie in die unterschiedlichsten Themenbereiche der Kommunikation eingeführt. Das Spektrum reicht von der Transaktionsanalyse über das Vier-Ohren-Modell zu „Kommunikationssperren“ bis hin zu verschiedenen Techniken des Fragens und Zuhörens sowie des Umgangs mit Gesprächsbeiträgen, die uns den Alltag manchmal erschweren. Manche Themen werden sehr tief behandelt, andere etwas kompakter. Es gilt, Sie für die vielfältigen Möglichkeiten und Entwicklungsbereiche zu sensibilisieren und Sie dabei zu unterstützen, mehr Verantwortung für das kommunikative Ergebnis in Ihrem Verkaufsallday zu übernehmen.

Es ist nicht Anspruch dieses Buches, Tipps zu geben nach dem Motto „Tue dies, dann passiert jenes!“. Ziel ist es vielmehr, Sie nachdenklich zu machen, möglicherweise auch ein bisschen aufzurütteln. Denn nur, weil viele behaupten, das eine sei richtig, das andere falsch, muss das noch lange nicht für Sie gelten. Vielmehr sollen Sie aus diesem Buch Kraft und Mut schöpfen, um authentisch zu sein und Dinge zu tun, die vielleicht auch aus Ihrer Sicht zunächst noch gewagt erscheinen. Letztlich ist es wichtig, dass Sie mit dem Kunden gemeinsam das Ziel erreichen und Sie beide sich damit wohl fühlen – sowohl vor der Verkaufsverhandlung, währenddessen und auch lange Zeit danach.

Hin und wieder gebe ich zur Verdeutlichung Formulierungsvorschläge. Bitte berücksichtigen Sie, dass es Vorschläge sind. Jeder Mensch hat eine bestimmte Art und Weise, Dinge zu formulieren und zu verstehen – deswegen liegt es an Ihnen, diese gegebenen-

falls weiterzuentwickeln. Bleiben Sie als Mensch und Persönlichkeit natürlich. Benutzen Sie also keine auswendig gelernten Standardformulierungen, die nicht zu Ihnen passen und den Eindruck erwecken, als kämen Sie gerade frisch von einem Seminar.

Letztlich sind Sie selbst verantwortlich für das, was Sie tun, und auch für das, was Sie nicht tun. Dieses Buch wird Ihnen entscheidend dabei helfen, wie Sie zukünftig mehr das machen, was Sie im Verkauf als Mensch und Verkäufer voranbringt – und zwar im Sinne Ihrer (zukünftigen) Kunden. Die in diesem Lernbuch vorgestellten Konzepte zeigen Ihnen, wie Sie wertschätzend verkaufen – nämlich auf Augenhöhe.

Ich freue mich, Ihnen mit diesem Buch nützlich zu sein.

Gute Verkaufsergebnisse  
wünscht

*Oliver Schumacher*

PS: Einige Formulare und Inhalte speziell für Leser dieses Buches können Sie von meiner Webseite [www.verkaufsergebnisse.de](http://www.verkaufsergebnisse.de) herunterladen.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
<b>1. Kapitel: Wie Sie Verhalten besser verstehen: die Transaktionsanalyse .....</b>	<b>13</b>
1.1 Grundlagen .....	13
1.2 Das Eltern-Ich .....	18
1.3 Das Kindheits-Ich .....	24
1.4 Das Erwachsenen-Ich .....	28
1.5 Transaktionsformen .....	30
1.6 Verhaltensmöglichkeiten in der Praxis .....	38
1.7 Tipps zur Anwendung der Transaktionsanalyse ..	41
1.8 Ihre persönliche Zielvereinbarung .....	44
1.9 Einsendeaufgaben .....	45
<b>2. Kapitel: Warum es so ist, wie es ist: Kommunikationsmodelle und Grundlagen .....</b>	<b>47</b>
2.1 Kommunikationsquadrat .....	47
2.2 Selbstbild und Fremdbild .....	51
2.3 Kommunikationssperren .....	54
2.4 Tugenden .....	59
2.5 Verkaufsstile .....	61
2.6 Ziele und Alltagssorgen .....	63
2.7 Kaufkonflikte .....	66
2.8 Nutzen .....	68

2.9 Ihre persönliche Zielvereinbarung . . . . .	77
2.10 Einsendeaufgaben . . . . .	78
<b>3. Kapitel: Warum Fragen unterschiedlich wirken: der bewusste Einsatz geschickter Frageformen . . . . .</b>	<b>79</b>
3.1 Frageformen . . . . .	79
3.2 Fortschritte statt Fortsetzungen . . . . .	88
3.3 Fragen jenseits typischer Verkäuferkommunikation	91
3.4 Problem-, Auswirkungs- und Nutzenfragen . . . . .	96
3.5 Kundenergründung mit dem Fragetrichter . . . . .	101
3.6 Empfehlungen für schriftliche Angebote . . . . .	106
3.7 Fragen für die Angebotsverfolgung . . . . .	108
3.8 Fragen zur Motivation und Einstellung . . . . .	111
3.9 Abschlussfragen . . . . .	112
3.10 Ihre persönliche Zielvereinbarung . . . . .	118
3.11 Einsendeaufgaben . . . . .	119
<b>4. Kapitel: Wie alle mehr mitbekommen: zuhören ist nicht gleich zuhören . . . . .</b>	<b>121</b>
4.1 Grundlagen . . . . .	121
4.2 Schweigen ist nicht unbedingt zuhören . . . . .	123
4.3 Warum nicht alles beim Kunden ankommt . . . . .	131
4.4 Paraphrasieren und Verbalisieren . . . . .	135
4.5 Aktives Zuhören . . . . .	137
4.6 Wie man Sie leichter versteht . . . . .	152
4.7 Ihre persönliche Zielvereinbarung . . . . .	157
4.8 Einsendeaufgaben . . . . .	158

<b>5. Kapitel: Wie Sie „Störungen“ geschickter behandeln: der Umgang mit Wortbeiträgen . . . . .</b>	<b>159</b>
5.1 Ungeliebte Einwände . . . . .	159
5.2 Kunden „erlösen“ . . . . .	174
5.3 Das „große Ganze“ sehen . . . . .	177
5.4 Nachfragen . . . . .	179
5.5 Fakten einsetzen . . . . .	182
5.6 Anregungen für Preisverhandlungen . . . . .	185
5.7 Ihre persönliche Zielvereinbarung . . . . .	191
5.8 Einsendeaufgaben . . . . .	192
 Schlusswort . . . . .	 193
 Literaturquellen . . . . .	 197
 Stichwortverzeichnis . . . . .	 201
 Der Autor . . . . .	 203

# 1. Kapitel: Wie Sie Verhalten besser verstehen: die Transaktionsanalyse

## 1.1 Grundlagen

An einem Samstagmorgen saß ich mit meiner Freundin in einem Café. Dort war viel los, sodass die Plätze an den Fenstern bereits belegt waren. Deshalb saßen wir mitten im Raum und beschäftigten uns mit der Speisekarte. Nach ein paar Minuten kam die Bedienung, und wir gaben unsere Bestellung auf. Wir gingen davon aus, dass es nun ein wenig länger dauern würde. Aber es lief besser als gedacht. Ich bekam meinen Milchkaffee mit einem belegten Brötchen und meine Freundin ihren Tee. Nun fehlte nur noch ihr Essen – Schinkenbrot mit Rührei. Wie es sich gehört, fing ich noch nicht mit dem Essen an. Wir nippten an unseren Getränken und warteten auf den Rest. Als nach einigen Minuten – gefühlten 20 Minuten – immer noch nichts passierte, entschieden wir uns, die Bedienung zu rufen und sie darauf aufmerksam zu machen, dass wir noch nicht alles bekommen haben. Die Bedienung beachtete uns nicht, doch da sie gerade in unserer Nähe war, hob ich meinen rechten Arm und rief ihr wegen des Stimmengewirrs bewusst etwas lauter zu: „Entschuldigen Sie bitte, haben Sie noch etwas vergessen?“ Laut aufgebracht entgegnete die Bedienung: „Na, hören Sie mal, wir machen das frisch, das dauert seine Zeit! Wir können doch nicht hexen – Sie sehen doch, dass es hier voll ist!“

Ich war ein wenig perplex. Sie hat meine Frage als Angriff gewertet und entsprechend reagiert. Eine solche Antwort hätte ich erwartet, wenn ich sie persönlich beschimpft oder gesagt hätte: „Wenn Sie mit Ihren Privatgesprächen am Nachbartisch fertig sind und es Ihre Gewerkschaft zulässt, dass Sie Ihre Kunden auch zu Ende bedienen, dann wäre es sehr schön, wenn Sie es fertigbrächten ...“. Mit dieser Reaktion hat sie die Beziehung zwi-

schen uns und dem Café nachhaltig gestört. Seit über einem Jahr sind wir nun nicht mehr dort gewesen. Warum nicht?

- Durch ihre Reaktion wirkte sie auf mich überfordert und unprofessionell.
- Mein Hinweis war wirklich gut gemeint. Sie interpretierte ihn aber als Angriff, und ich fühlte mich in diesem Moment unwohl.
- Ich habe keine Lust, für teures Geld alte belegte Brötchen zu essen. Denn die werden anscheinend nicht frisch gemacht, sonst hätte ich darauf ja auch warten müssen.

Sicherlich kann man nun dieses Beispiel als Lappalie abtun. Viele werden jetzt vielleicht sogar sagen, dass es doch nicht fair ist, über eine gestresste Bedienung herzuziehen. Möglicherweise wurde sie, wie leider sehr oft üblich, nicht einmal vernünftig eingewiesen. Aber mir geht es um etwas anderes: Wie reagieren Sie eigentlich auf Wortbeiträge oder in Situationen, die Ihnen beim Verfolgen Ihrer Ziele hinderlich oder unpassend erscheinen?

Kann es sein, dass Sie vielleicht hin und wieder

- gereizt auf Fragen von Kunden reagieren, weil diese immer wieder die gleichen „dummen“ Fragen stellen und anscheinend nicht begreifen können, was Sie meinen, oder möglicherweise gar nicht wollen?
- teilweise so „unter Strom stehen“, weil Sie viele Dinge gleichzeitig erledigen müssen, dass Sie Ihrem Kunden durch Ihr Verhalten oder Ihre Aussagen das Gefühl vermitteln, er störe Sie im Moment mit seinem Anruf oder seiner Äußerung?
- auf manche Aussagen des Kunden keine wertschätzende Antwort haben und sich plötzlich etwas sagen hören, was Sie im Nachhinein bedauern?

Oder umgekehrt:

- Sprechen einige Kunden oder Vorgesetzte mit Ihnen manchmal so provokant, dass Ihnen beinahe oder sogar tatsächlich „der Kragen platzt“?
- Kennen Sie Menschen, bei denen Sie sich wohlfühlen, weil sie so wertschätzend mit ihren Mitmenschen umgehen und stets auf der Suche nach Lösungen sind und nicht nur in Problemen denken?
- Fallen Ihnen Personen ein, die in manchen Situationen nahezu mit kindlicher Freude und Spaß extrem kreativ und erfolgreich sind – obwohl sie erwachsen sind?

Zum besseren Verständnis von Konflikten und auch der Kommunikation allgemein hilft die Transaktionsanalyse. Eric Berne (1910 – 1970) und Thomas Anthony Harris (1910 – 1995) haben die Transaktionsanalyse wissenschaftlich begründet und in der Praxis erprobt. Diese besagt, dass der Sender einer Botschaft mit Verhaltenssignalen, egal ob verbal oder nonverbal, immer aus einem Ich-Zustand auf den Empfänger der Botschaft wirkt. Der Empfänger reagiert unterschiedlich, je nachdem, welcher seiner Ich-Zustände angesprochen wurde bzw. aus welchem Ich-Zustand er sich angesprochen fühlt. Bei der Transaktionsanalyse handelt es sich nicht um eine Technik, die man einfach so erlernen und anwenden kann. Sie ist vielmehr ein Modell, das menschliches Verhalten erklärt. Durch die Anwendung werden Sie eigenes und fremdes Verhalten besser analysieren und letztlich leichter verstehen können.

Vielleicht haben Sie eine vergleichbare Situation in Ihrem Verkaufsalltag schon einmal erlebt: Sie reden mit einem Kunden, alles scheint einen guten Verlauf zu nehmen – und plötzlich kippt die Atmosphäre. Möglicherweise hat jemand eine Bemerkung gemacht, die ein anderer in den „falschen Hals“ bekommen hat. Eventuell hat ein Beteiligter etwas gesagt, was beim Anderen „den Hut hochgehen“ ließ, als ob er bei diesem auf einen „Jetzt-raste-aus-Knopf“ gedrückt hat. Möglicherweise haben Sie schon

einmal ein Gespräch mitbekommen, das immer hitziger und aggressiver wurde. Als Außenstehender konnten Sie vielleicht erkennen, was der Stein des Anstoßes war – doch als Beteiligter merkt man das nicht unbedingt, weil man häufig zu sehr mit sich und seiner Verteidigung des eigenen Standpunkts beschäftigt ist. Allerdings gibt es auch Vorgesetzte oder Verkäufer, die nahezu alle mögen. Was machen solche Menschen anders? Wieso können einige Leute andere ausschimpfen, ohne zu beleidigen, während man mit anderen am liebsten für den Rest seines Lebens nichts mehr zu tun haben möchte, weil man so gekränkt wurde?

Selbst Führungskräfte mit akademischem Hintergrund zeigen nicht immer das beste Kommunikationsverhalten. Ich sage das ganz bewusst, denn viele von uns nehmen sich speziell schlechtes Kommunikationsverhalten von Ranghöheren unnötigerweise sehr zu Herzen und schwächen damit ihr Selbstwertgefühl. Das Fatale an solchen Situationen ist, dass das Besprechen eines bestimmten Verhaltens oder Sachverhalts einen Lerngewinn für den Empfänger darstellen könnte, aber die Botschaft aufgrund der verbalen Verpackung nicht ankommt. Dadurch ist die Beziehung oft nachhaltig gestört. So erlebte ich persönlich einen harschen Monolog einer Führungskraft unter vier Augen, der mit den Worten „Es steht Ihnen nicht zu, mir zu widersprechen!“ endete. Wenn Führungskräfte solche Aussagen machen, geht es wahrscheinlich weniger um den Inhalt, sondern mehr um die Festlegung der Hackordnung. Doch das merkt man als Betroffener manchmal erst dann, wenn man später weniger emotional zurückblickt oder sich mit Kommunikationsmodellen wie beispielsweise der Transaktionsanalyse beschäftigt. Wahrscheinlich würde sich die besagte Führungskraft heute wundern (wenn ich ihr nach etlichen Jahren wieder begegnen sollte), wieso sie eine gewisse Abneigung von meiner Seite spürt. Für diese Führungskraft wird das damals Geschehene keine Bedeutung mehr haben und sozusagen abgehakt sein. Für mich hat diese Führungskraft jedenfalls an Kompetenz verloren.

Jeder Mensch ist meiner Auffassung nach für eine angemessene Kommunikation verantwortlich. Ranghohe Personen sollten in diesem Zusammenhang an ihre Vorbildfunktion denken. Generell sollten Personen mit viel Menschenkontakt – also somit nicht nur Führungskräfte, sondern gerade auch Verkäufer – hier eine besondere Verantwortung übernehmen und ihre Kommunikation regelmäßig überprüfen.

Es wird wahrscheinlich allen Menschen immer wieder einmal passieren, dass Gespräche ganz anders verlaufen als geplant. Viele Menschen sind Meister darin, unangenehme Gespräche zu verdrängen oder einfach den Gesprächspartner abzustempeln mit pauschalen Wertungen wie „Der ist einfach zu doof!“ oder „Wenn ich in seiner Nähe bin, dann fühle ich mich durch seine Aussagen einfach nicht wohl. Das ist eben so.“ Doch bringt uns solch ein Verhalten – nicht nur verkäuferisch, sondern auch menschlich – wirklich weiter? Wohl eher nicht. Es wäre wenig sinnvoll, wenn Sie als Sender nur dem Empfänger die Verantwortung überlassen würden, mit Ihrer Botschaft zurechtzukommen.

Mithilfe der Transaktionsanalyse lernen Sie nun, sich selbst besser zu verstehen und sowohl gute als auch schlechte Gesprächsergebnisse zu reflektieren. Die Transaktionsanalyse wird Ihnen helfen, Ihr Verhalten besser zu kontrollieren, eigenverantwortlicher zu lenken und letztlich gezielter zu kommunizieren.

Die Transaktionsanalyse unterscheidet zwischen drei verschiedenen Ich-Zuständen. Jeder einzelne Ich-Zustand spiegelt andere Empfindungs- und Verhaltenszustände wider:

- Eltern-Ich
- Erwachsenen-Ich
- Kindheits-Ich

Letztlich wird der jeweilige Ich-Zustand aufgrund von bisherigen Erfahrungen bzw. gespeicherten Informationen herbeigeführt. Es sind nicht nur Bilder, Zeitpunkte, Orte und dergleichen abgelegt, sondern auch Entscheidungen und Empfindungen. Somit unterscheiden sich die aufgeführten Zustände nicht nur, sie ste-

hen sogar teilweise im Widerspruch zueinander. Menschen können binnen kürzester Zeit zwischen diesen Zuständen springen und verändern entsprechend ihren Kommunikationsstil. Somit hat jeder Mensch die Möglichkeit, sich aus diesen drei Zuständen zu erleben und ebenso zu verhalten.

Die nachfolgenden Indizien für die einzelnen Ich-Zustände haben nicht den Anspruch, generell gültig zu sein. Sie sollen ausschließlich eine Tendenz aufzeigen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit den entsprechenden Ich-Zustand charakterisiert. Denn letztlich zählt das gesamte Zusammenspiel von Wörtern, Sätzen, Sprechgeschwindigkeit, Stimmklang, Gestik, Mimik und Körperhaltung.

## **1.2 Das Eltern-Ich**

Im Eltern-Ich ist alles dauerhaft gespeichert, was Sie als Kind von der Geburt bis zur Einschulung von Ihren Eltern mitbekommen haben. Nicht nur das, was sie zu Ihnen gesagt haben, sondern auch alles, was Sie von Ihren Eltern gesehen und gehört haben. Somit sind in Ihrem Eltern-Ich unter anderem die damaligen Gebote und Verbote, Gestiken und Mimiken sowie Stimmlagen und Zuneigungen gespeichert. Angesichts der Tatsache, dass diese Einstellungen in frühester Kindheit von Autoritäten herrühren, gelten die gespeicherten Botschaften in Ihrem Eltern-Ich als Wahrheit – egal wie „gut“ oder „schlecht“ Ihre Eltern waren. Denn letztlich muss bzw. soll jedes Kind seinen Eltern gehorchen bzw. will ihnen gefallen – und das kann es nur dann, wenn es die „Spielregeln“ der Eltern akzeptiert und umsetzt. Das Eltern-Ich setzt sich aus zwei Phasen zusammen: dem unterstützenden (bzw. fürsorglichen oder natürlichen) Eltern-Ich und dem kritischen (bzw. kontrollierenden) Eltern-Ich.

In diesem Eltern-Ich sind nicht nur Ihre Eltern gespeichert, sondern auch deren Stellvertreter. Stellvertreter sind beispielsweise

Ihre älteren Geschwister, die Großeltern oder aber auch die Einflüsse des Fernsehens und anderer Medien. Ihr heutiges Gewissen wurde über diese entscheidend beeinflusst.

*Verhaltensweisen des unterstützenden Eltern-Ich:*

- Positive Wertungen und Aufmunterungen
- Verständnis und Geduld
- Hilfe und Trost

*Beispielformulierungen:*

- „Das wird schon alles wieder.“
- „Es ist nicht schlimm, wenn Sie nicht rechtzeitig fertig werden.“
- „Kann ich Ihnen dabei helfen?“

*Verhaltensweisen des kritischen Eltern-Ich:*

- Negative Wertungen und Schwarzweiß-Denken
- Verallgemeinerung und Moralisierung
- Zurechtweisung und Bestrafung

*Beispielformulierungen:*

- „Ich habe Ihnen bereits oft genug gesagt, dass ...“
- „Vergessen Sie niemals, ich habe damals ...“
- „Oh nein, was haben Sie sich dabei denn gedacht?“

## **Reflexion/Übung 1**

Nehmen Sie sich ein wenig Zeit und beobachten Sie sich selbst. Sie werden merken, dass Sie auch heute noch regelmäßig Verhaltensmuster anwenden, die Sie in frühester Kindheit von einer Autorität unkritisch übernommen haben. Wo spielt Ihr „inneres Tonband“ Gebote und Verbote sowie Prinzipien und Maximen? Vielleicht sind es bestimmte Tabu-Themen, über die auch Ihre Eltern nie sprachen, gewisse Gestiken und Körperhaltungen oder Verhaltensregeln in bestimmten Situationen. Welche fallen Ihnen ein? Sind Ihnen diese noch heute eher hinderlich oder nützlich?

---

---

---

---

## **Reflexion/Übung 2**

Möglicherweise haben Kunden Ihnen gegenüber Vorurteile. Woran liegt das wohl? Was können Sie tun, damit zukünftig die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass es weitere Kunden gibt, die Ihnen gegenüber Vorurteile haben?

---

---

---

---

---

## **Reflexion/Übung 3**

Sehr wahrscheinlich haben aber auch Sie manchen Kunden gegenüber Vorurteile. Woran könnte das liegen? Wie können Sie erreichen, dass Sie zukünftig weniger Kunden in bestimmte Schubladen stecken?

---

---

---

---

---

## Antreiber

Auch heute noch werden Sie von Eltern-Botschaften beeinflusst. Sollten diese Normen für Sie immer gelten, so handelt es sich dabei um Antreiber. Wenn Sie in sich hineinhorchen, werden Sie vielleicht merken, dass Sie manchmal bestimmte Verhaltensweisen an den Tag legen, weil Sie in sich ein „Müssen“, „Sollen“ oder „Nichtdürfen“ spüren.

Hier einige **Beispiele**:

- *„Sei perfekt!“*

Manche Menschen wollen immer hundertprozentige Arbeit abliefern. Das Problem ist, dass sie damit überdurchschnittlich viel Zeit investieren und manchen Dingen zu viel Aufmerksamkeit schenken, obwohl es objektiv gesehen gar nicht erforderlich ist. Diese Menschen übertragen ungewollt Ängste auf ihre Umgebung. Sie haben Angst, dass etwas schiefgehen könnte. Macht ein anderer einen Fehler, so fällt die Kritik an den „Schuldigen“ oft zu stark aus. Unterläuft diesen perfektionistischen Menschen selbst ein Fehler, fangen sie schnell wieder mit der gleichen Arbeit von vorne an.

- *„Streng dich an!“*

Solche Menschen strengen sich selbst immer an und erwarten dieses auch von ihrer Umgebung. Unbewusst wählen sie häufig einen komplizierten Lösungsweg, statt die einfachere Alternative. Sie sprechen oft sehr lange, ohne die gestellte Frage konkret zu beantworten.

- *„Beeil dich!“*

Alles ist für diese Menschen schnell zu erledigen, möglichst mehrere Dinge gleichzeitig. Das führt dazu, dass schnelle Antworten erwartet werden und auch Antworten von ihnen nicht bis zu Ende angehört werden. Durch den ständigen selbst auferlegten Zeitdruck wirken solche Menschen auch rasch zer-