Erfolgreich verhandeln

Aus der Schriftenreihe des :

Fundbüro zum Erfolg

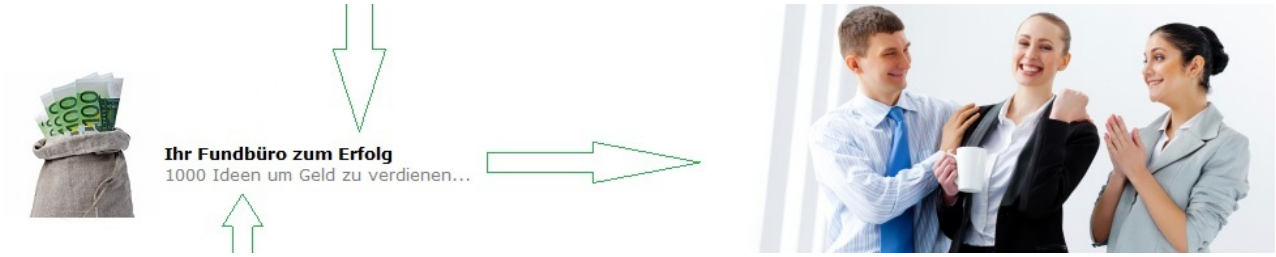
http://erfolg.org

Aus dem Inhalt

Erfolgreich Verhandeln
Das Gewinner-Gewinner-Prinzip
Meinungsverschiedenheiten und Konflikte
Grundlegende Verhandlungsschritte
Akzeptanz & Analyse
Vorbereitung - inhaltlich, organisatorisch, methodisch
Klassische Konferenzen
Moderation
Regeln fairer Dialektik
4 Grundregeln der Verhandlungsdialektik
Unfaire Dialektik, Kampfrhetorik, Verhandeln mit Konzept
Ziel – Strategie – Taktik
Die Schild-Schwert-Taktik
Abwehr von Fragen
Zweideutigkeiten
Unfaire Bemerkungen

Wollt Ihr die Großen
für Eure Grundsätze gewinnen,
macht sie glauben,
sie wären schon gewonnen.

Börne, Fragmente und Aphorismen



Erfolgreich Verhandeln

Verhandeln ist eine Fähigkeit, die man erlernen kann. Menschen, die geschäftlich oder politisch tätig sind, wenden die Kunst des Verhandelns tagtäglich an; sie übersehen aber dennoch oft, wie wichtig diese Fertigkeit in ihrem täglichen Leben ist.

Jeder Mensch muss verhandeln können. Allen, die davor Angst haben oder einen ersten Versuch scheuen, kann geholfen werden. Wenn es Ihnen gelingt, effektive Verhandlungsfähigkeiten zu entwickeln, können Sie nicht nur Zeit und Geld sparen, sondern auch ein hohes Maß an Bedürfnisbefriedigung erzielen. Geschickte Verhandler brauchen sich keine Gedanken darüber zu machen, “was hätte sein können”.

Verhandlungen

einige praktische Definitionen

Es folgen einige allgemein akzeptierte Definitionen des Verhandelns:

1. Wann immer wir versuchen, einen anderen Menschen durch den Austausch von Meinungen oder von Dingen mit einem materiellen Wert zu beeinflussen, verhandeln wir. Unter Verhandeln verstehen wir den Prozess, mit dessen Hilfe wir unsere Bedürfnisse zu befriedigen suchen, wenn eine andere Person das kontrolliert, was wir wollen. Jeder Wunsch, den wir uns erfüllen möchten, und jedes Bedürfnis, dessen Befriedigung wir anstreben, ziehen potentielle Verhandlungssituationen nach sich. Für diesen Prozess werden auch oft andere Ausdrücke verwendet, wie beispielsweise: handeln, feilschen, schachern, Tauschgeschäfte machen, vermitteln oder Geschäfte machen.

2. Verhandlungen zwischen Firmen, Gruppen oder Einzelpersonen finden normalerweise statt, weil eine Partei etwas hat, das die andere haben will, und bereit ist, darüber zu verhandeln.

3. Die meisten Menschen sind mehr oder weniger ständig in Verhandlungen. Ein paar Beispiele: Menschen treffen sich, um einen Vertrag zu konzipieren, etwas zu kaufen oder zu verkaufen, Meinungsverschiedenheiten beizulegen, gemeinsame Entscheidungen zu treffen oder Arbeitspläne zu vereinbaren. Rein die Entscheidung, wo man sich zum Mittagessen treffen soll greift auf den Verhandlungsprozess zurück.

Ihr Fundbüro zum Erfolg
1000 Ideen um Geld zu verdienen...

VORSICHT!

Es ist gefährlich, mitten in einer Verhandlung zu stecken, ohne sich dessen bewusst zu sein. Wenn Ihnen das passiert, haben sie keine Gelegenheit, ein besseres Resultat für sich herauszuholen. Wenn Sie die Transaktion nicht als Verhandlung betrachtet haben und daher nicht darauf vorbereitet sind, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Ergebnisse für Sie weniger günstig ausfallen als dies ansonsten der Fall wäre.

KONFLIKTE

Die Bedeutung der Einstellung zu Meinungsverschiedenheiten und Konflikten

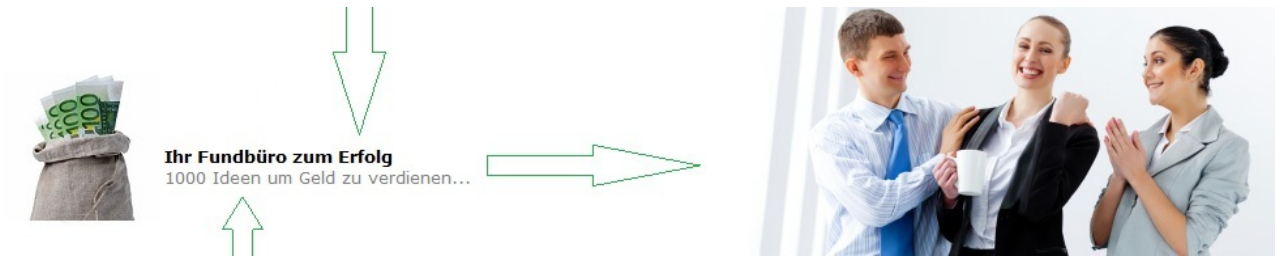
Langfristig erfolgreiche Verhandler haben eine positive Einstellung.

Es gelingt Ihnen, Konflikte als etwas Normales und Konstruktives zu betrachten. Die Fähigkeiten, die sie zur Konfliktlösung einsetzen haben nichts "übernatürliches" an sich, sondern sind erlernbar. Sobald es Ihnen gelungen ist, sich diese Fähigkeiten zueigen zu machen, werden Sie den nötigen Mut und das Selbstvertrauen finden, um andere herauszufordern und den Anstoß zu einer erfolgreichen Verhandlung zu geben. Wenn Sie verstanden haben, worum es beim Verhandeln eigentlich geht, werden Sie sich anderen gegenüber auch besser behaupten können.

DAS „GEWINNER-GEWINNER PRINZIP"

Aus zwei Verhandlungspartnern zwei Gewinner machen.

Unsere Einstellung ist immer wichtig, und das gilt in besonderem Maße für das Verhandeln. Einstellungen beeinflussen unsere Ziel, und die Ziele steuern die Art und Weise, in der wir verhandeln - diese beeinflusst wiederum das Verhandlungsergebnis.



Entwickle eine Verhandlungsphilosophie die beide Seiten zu Gewinnern macht

Bei Verhandlungen möchten alle beteiligten Parteien gewinnen. Erfolgreiche Verhandlungen enden damit, dass beide Parteien etwas bekommen, das sie brauchen. Jedes Mal, wenn ein Verhandlungspartner mit der Einstellung "Ich muss gewinnen - was mit dem anderen passiert, ist mir eigentlich egal" in eine Verhandlung hineingeht, ist eine Katastrophe vorprogrammiert.

Ein Verhandlungskonzept, bei dem beide Seiten gewinnen, Also eine "Gewinner/Gewinner"-Strategie, basiert nicht nur auf ethischen Überlegungen. Eine Partei, die nach einer Verhandlung das Gefühl hat, betrogen worden zu sein, wird vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt versuchen sich zu rächen.

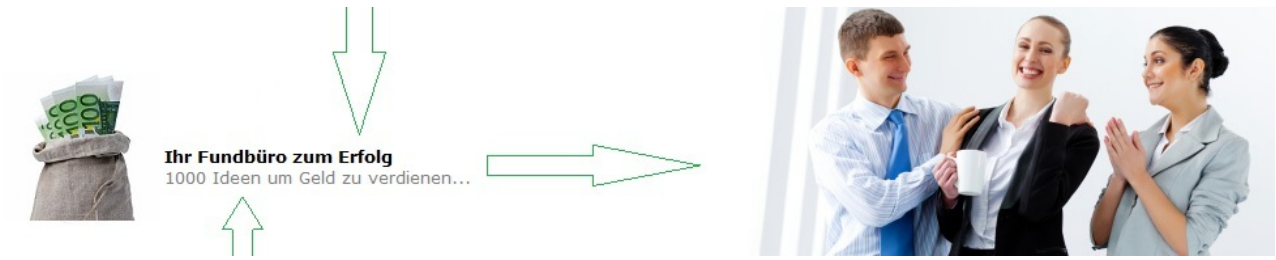
Das Verhalten nach dem "Gewinner/Gewinner"-Prinzip bedeutet nichts weiter als "gute Geschäfte". Wenn alle an einer Verhandlung beteiligten Parteien mit dem Ergebnis zufrieden sind, werden sie nicht versuchen, die Verhandlungen zu sabotieren, sondern sie werden vielmehr alles daransetzen, sie zu einem Erfolg zu machen. Sie werden auch bereit sein, in Zukunft wieder miteinander zu arbeiten.

Das Verhandeln nach dem "Gewinner/Gewinner"-Prinzip ist möglich weil ...

Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen und Nationen, die in Verhandlungen miteinander eintreten, haben dafür immer gute Gründe. Diese Beweggründe sind bei allen Parteien individuell verschieden, und jede Partei misst ihren Wünschen und Bedürfnissen einen unterschiedlichen Stellenwert bei. Im allgemeinen ist dort ein Verhandeln nach dem "Gewinner/Gewinner"-Prinzip möglich, wo es den einzelnen Parteien gelingt, das zu erreichen, was zu einem bestimmten Zeitpunkt für sie am wichtigsten ist.

In erfolgreichen Verhandlungen wird eine Partei etwas, was für sie wertvoller ist, gegen etwas tauschen, dem sie einem etwas geringeren Wert beimisst. Dabei können beide Parteien gewinnen. Vielleicht hätten sie gerne mehr erreicht, aber sie verlassen die Verhandlungen trotzdem mit einem Gefühl der Zufriedenheit.

Benjamin Franklin drückte das treffend aus, indem er sagte: "Tauschgeschäfte würden nicht stattfinden, wenn sie nicht für alle betroffenen Parteien Vorteile brächten. Natürlich ist es besser, soviel aus einer Verhandlung herauszuholen, wie die eigene Verhandlungsposition gestattet. Im schlechtesten Fall verhindert die Gier ein Verhandlungsergebnis und ein Geschäft, das für beide Parteien von Vorteil hätte sein können, kommt überhaupt nicht zustande."



Das Verhandlungsprinzip des Gebens und Nehmens

Für einige Menschen hat das Wort “Kompromiss” eine negative Bedeutung. Für andere beschreibt es den notwendigen Prozess des Gebens und Nehmens im alltäglichen Leben. Normalerweise ist es nicht möglich, etwas zu bekommen, ohne dafür eine Gegenleistung zu erbringen. Zu erreichen, was man anstrebt, ist fast immer mit Kosten verbunden, und man muss Konzessionen machen. Das Wort “Kompromiss” bedeutet nichts anderes, als Konzessionen zu machen bzw. sie entgegenzunehmen.

Grundlegende Verhaltensansätze

1. Formel

Partei A Geben/Nehmen
Partei B Geben/Nehmen

Beide Parteien sind gewillt, für das, was sie wollen, auch etwas zu geben, und gehen mit diesem Bewusstsein in die Verhandlungen. Welche Zugeständnisse sie machen und zu welchem Zeitpunkt der Kompromiss geschlossen wird, muss detailliert verhandelt werden. Diese Formel bringt das höchste Erfolgspotential

2. Formel

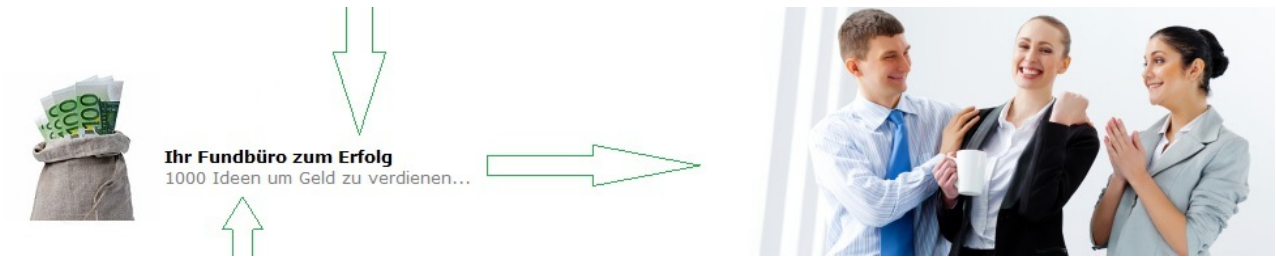
Partei A Geben/Nehmen
Partei B Nehmen/Geben

Auch die zweite Formel bietet eine gute Erfolgschance, weil sich beide Seiten der Tatsache bewusst sind, dass ein gutes Verhandlungsergebnis sowohl Geben als auch Nehmen bedingt. Eine Partei ist bereit, etwas zu geben, vorausgesetzt, dass auch die andere Seite einen Beitrag leistet. Die andere Partei wird etwas geben, nachdem sie etwas erhalten hat. Die Schwierigkeit bei dieser Formel liegt darin, dass sich der Nehmende vielleicht entschließt auszuprobieren, wie viel er herausholen kann, ohne dafür eine Gegenleistung erbringen zu müssen. Wenn er dabei zu weit geht oder mit dem Gegenangebot zu lange wartet, könnte der Geber beschließen, die gemachten Konzessionen zurückzunehmen, und die Verhandlungen geraten in eine Sackgasse.

3. Formel

Partei A Nehmen/Geben
Partei B Nehmen/Geben

Bei dieser Formel treten beide Parteien mit der Vorstellung in die Verhandlungen ein, dass sie erst dann etwas geben wollen, wenn sie etwas bekommen haben. Das führt zu einem raschen Patt, und dabei bleibt es auch, wenn nicht eine der Parteien als erste etwas zu geben riskiert, um dafür im Gegenzug auch etwas zu bekommen. Wenn sich keine Partei bewegt, gibt es keine Verhandlungen.



Meinungsverschiedenheiten und Konflikte

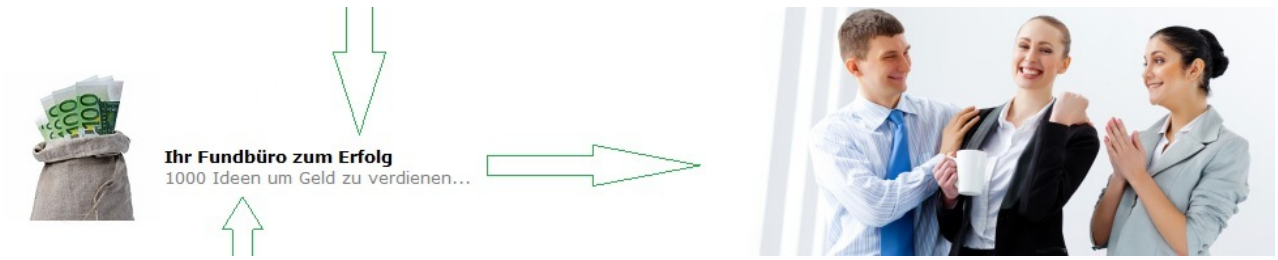
Sobald die einzelnen Verhandlungspunkte einmal definiert sind, werden Meinungsverschiedenheiten und Konflikte auftreten. Das ist ganz natürlich, und Sie sollten sich darauf einstellen.

Gute Verhandler versuchen niemals, diese Phase zu umgehen, weil sie wissen, dass dieser Prozess des Gebens und Nehmens die besten Verhandlungsergebnisse bringt und nicht in einem verbalen Boxkampf enden muss.

Wenn man mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten positiv umzugehen versteht, wird es gelingen, zu einem Ergebnis zu kommen das beide Parteien zufriedenstellt. Wenn das nicht der Fall ist, werden die Differenzen dadurch noch weiter verstärkt. Es liegt in der Natur von Konflikten, dass sich dabei verschiedene Standpunkte herauskristallisieren und die wirklichen Wünsche und Bedürfnisse der Verhandlungspartner klar zutage treten.

Bei der Präsentation der Verhandlungsthemen werden die meisten Verhandler erklären, was sie “wollen”. Es ist die Aufgabe der anderen Partei herauszufinden, was sie “brauchen” oder womit sie sich zufrieden geben werden. Nur die wenigsten Verhandler bekommen alles was sie wollen, und zwar auch dann nicht, wenn die Verhandlungen erfolgreich verlaufen.

Gute Verhandler werden jedoch versuchen so viel wie möglich für sich herauszuholen, sich dabei aber trotzdem der Tatsache bewusst zu sein, dass Kompromisse nötig sind, und eine Modifikation ihrer Ziele wahrscheinlich ist.



Eine solche Konfrontation kann Stress auslösend wirken. Denken Sie daher unbedingt daran, dass die Konfliktlösung unter diesen Umständen kein Machtkampf ist, sondern eine Chance zu erkennen, was die Menschen brauchen. Richtig verstanden, sollte diese Erkenntnis zu möglichen Übereinstimmungsbereichen oder Kompromissen führen.

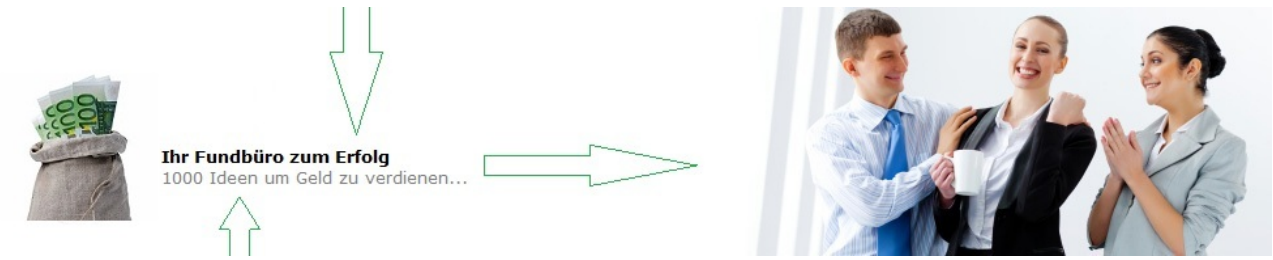
Eine solche Reaktion hat zumindest drei Vorteile:

1. Das Angebot wird möglicherweise verbessert, weil die Gegenseite den Eindruck haben könnte, dass Sie nicht damit zufrieden sind.

2. Der „Verkäufer“ könnte versuchen den Preis zu rechtfertigen. Das gibt Ihnen die Möglichkeit, ihn in Frage zu stellen.

3. Eine Echoaussage gibt Ihnen Zeit, um über ein Gegenangebot nachzudenken. Wenn Ihr Verhandlungspartner Ihr Gegenangebot wiederholt, bestätigen Sie es einfach nur, “versüßen” Sie es aber nicht. Ihre Bestätigung zwingt die Gegenseite, das Angebot zu akzeptieren, es zurückzuweisen oder eine Alternative vorzuschlagen.

Wenn Sie autorisiert sind eine Vereinbarung zu treffen,
versuchen Sie immer mit jemandem zu verhandeln,
der ähnliche Befugnisse hat wie sie selbst!



6 grundlegende Verhandlungsschritte

die allen Verhandlungen gemeinsam sind

Denken Sie daran, bevor Sie in Ihre nächste Verhandlung eintreten.

Schritt 1
Ich beabsichtige, mein Gegenüber vor Verhandlungsbeginn kennenzulernen. Ich werde versuchen, dafür zu sorgen, dass die Verhandlungen in einer möglichst freundlichen, entspannten, doch trotzdem geschäftsmäßigen Atmosphäre beginnt.

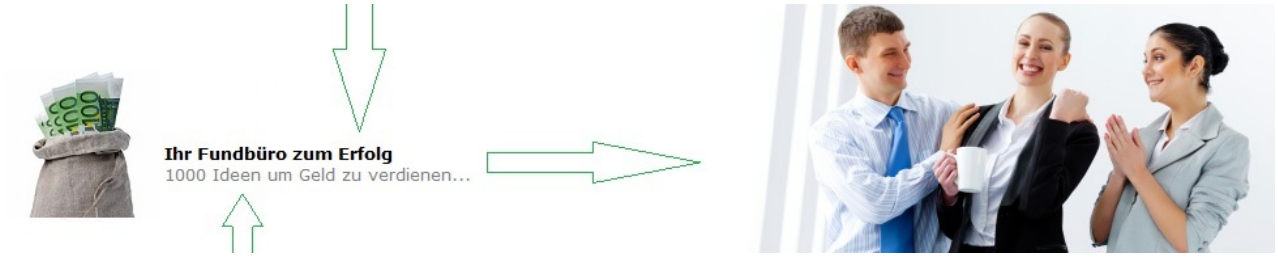
Schritt 2
Ich möchte meine Wunschvorstellungen und Ziele der anderen Partei mitteilen. Gleichzeitig erwarte ich, dass ich auch etwas über deren Ziele erfahre. Wenn möglich, sollte die Atmosphäre in diesem Stadium vom Willen zur Zusammenarbeit und von gegenseitigem Vertrauen geprägt sein.

Schritt 3
Um zur Sache zu kommen, werden spezifische Fragen auf den Tisch gelegt. Ich habe vor, mich mit den einzelnen Fragen vor Verhandlungsbeginn auseinanderzusetzen, um festzustellen, ob sich durch trennen oder kombinieren einzelner Bereiche Vor- oder Nachteile ergeben würden. Wenn ich mir darüber einmal im klaren bin, können die einzelnen Themen der Reihe nach behandelt werden.

Schritt 4
Wenn die Verhandlungsthemen definiert sind, ist es wichtig, Meinungsunterschiede zu artikulieren und Konflikte anzusprechen. Nur wenn das geschieht, ist es möglich, die Differenzen in einer für beide Seiten akzeptablen Weise zu lösen.

Schritt 5
Der Schlüssel zum Erfolg eines Verhandlungsprozesses liegt darin, dass beide Parteien eine Neubewertung ihrer Positionen vorzunehmen und sich darüber klar werden, inwieweit ein Kompromiss für Sie akzeptabel ist. In diesem Stadium achte ich darauf, dass das bereits besprochene Prinzip des Gebens und Nehmens zum Tragen kommt.

Schritt 6
Der letzte Schritt besteht darin, dass beide Parteien die von Ihnen getroffenen Vereinbarungen bekräftigen, indem ich sie schriftlich festhalte und sie mit meinem Gegenüber besprechen. Dadurch sorge ich vor, dass es später zu keinen Missverständnissen kommt. Letztendliches Ziel jedweden Verhandelns ist eine Einigung.



Wenn Sie sich beim Verhandeln ein hohes Ziel stecken,

werden Sie im Normalfall erfolgreicher sein,

als wenn Sie Ihre Ziele bescheiden halten.

Erfolgreiche Verhandler finden meist mit erheblich

geringeren Zugeständnissen das Auslangen als ihr Gegenüber.

Es gibt noch etwas,

das für erfolgreiche Verhandler charakteristisch ist:

Es ist nicht vorhersagbar,

inwieweit sie Zugeständnisse machen werden.

Ihr Fundbüro zum Erfolg
1000 Ideen um Geld zu verdienen...

Akzeptanzzeit

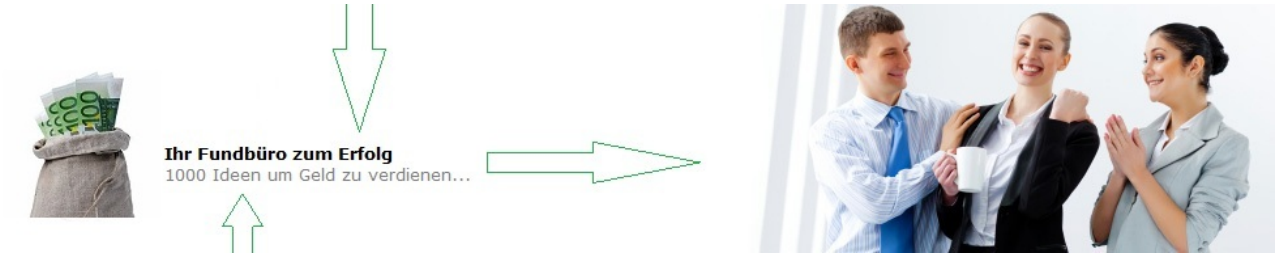
Wenn Sie einen Verhandlungsprozess im Geiste durchgehen vergessen Sie auf keinen Fall die Akzeptanzzeit. Die Menschen brauchen Zeit, um Dinge zu akzeptieren, die auf irgendeine Weise neu oder anders sind. Wenn verhandelt wird, hoffen alle Beteiligten, dass sie ihre Wünsche rasch und leicht durchsetzen können. Das ist aber nicht immer möglich. Manchmal geht man von falschen Annahmen oder Voraussetzungen aus. Der hohe Preis den der Verkäufer verlangt, oder der niedrige Preis, den der Käufer zu bezahlen bereit ist, lassen sich nicht so leicht erreichen wie erwartet. Es müssen Anpassungen vorgenommen werden. Dieser Prozess braucht Zeit. Nur durch hartes Feilschen, ständige Neuanpassungen und Kompromisse werden Wünsche Realität.

Analyse

Führen Sie nach jeder Verhandlung eine Analyse durch. Das wird Ihnen dabei helfen, für jeden Erfolg und jedes Versagen Gründe zu finden, und Ihnen wertvolle Informationen für künftige Verhandlungen liefern. Untersuchen Sie auch, wo die Stärken und Schwächen in der Verhandlungsführung Ihres Gegners und in Ihrer eigenen liegen, und schreiben Sie nieder, damit Sie vor der nächsten Verhandlung nochmals durch-gehen können.
Wenn Sie etwas durch Verhandeln zu erreichen versuchen, müssen Sie dafür auch gewisse Risiken auf sich nehmen. Eine gute Vorbereitung trägt dazu bei, diese Risiken kalkulierbarer zu halten, so dass Sie mit Selbstbewusstsein in die Verhandlung gehen können.

Wenn man sich einen Aktionsplan zurechtgelegt hat, ist es erstaunlich, wie oft sich die Umstände diesem Plan anpassen.

Sir William Osler



Vorbereitung

Die Vorbereitung einer Besprechung oder Verhandlung können wir unterteilen in:

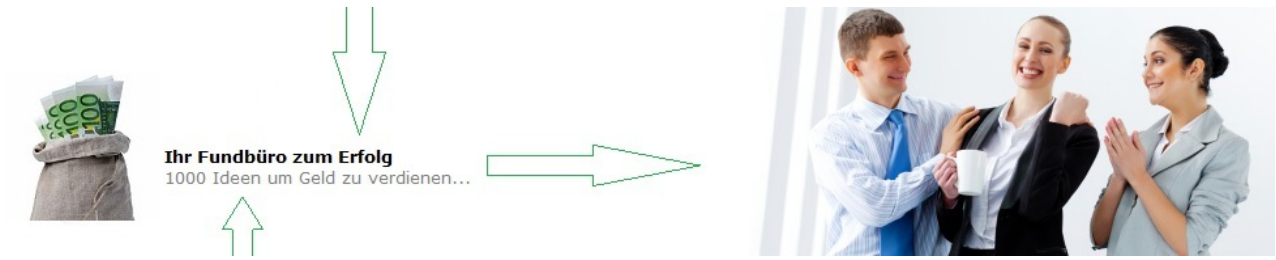
- Inhaltliche Vorbereitung
- Organisatorische Vorbereitung
- Methodische Vorbereitung

Inhaltliche Vorbereitung

Der Erfolg einer Besprechung hängt sicherlich auch davon ab, dass man den natürlichen Rhythmus einer Gruppe mit all ihren Bedürfnissen erfasst.
Planen Sie einen sinnvollen Wechsel zwischen Pausen und Besprechung ein.
Achten Sie auf die Aufnahmekapazität der Teilnehmer.

1. Definieren Sie Ihre Ziele und Wunschvorstellungen
   - Was genau erwarte ich mir von dieser Verhandlung?
   - Was muss ich erreichen, damit meine Bedürfnisse befriedigt sind?
   - Was bin ich bereit aufzugeben, um zu erreichen was ich will?
   - Welche zeitlichen und wirtschaftlichen Erfordernisse muss ich bei dieser Verhandlung berücksichtigen?
   - .....

2. Klärung der Verhandlungsthemen
   - Was sind aus meiner Sicht die eigentlichen Verhandlungsthemen?
   - Welche Rahmenfaktoren stärken meine Position?
   - Wie werde ich sie meinen Verhandlungspartnern präsentieren?
   - Wie wird die Gegenseite ihre eigen Position untermauern?
   - Wo werden voraussichtlich die signifikanten Unterschiede in der Art und Weise liegen, wie die Parteien die Verhandlungsthemen betrachten?
   - .....



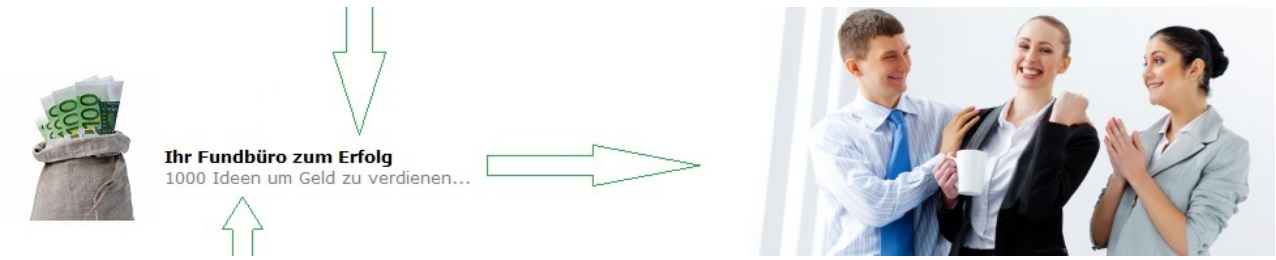
3. Information sammeln
   - Mit wem werde ich verhandeln, und was weiß ich über meine Verhandlungspartner? Wie gehen sie Verhandlungen an? Welche Erfolge brauchen sie für ihr Ego?
   - Wann und wo werden die Verhandlungen stattfinden? Welche Vor- oder Nachteile haben diese Alternativen für mich? Für die andere Partei?
   - Welche wirtschaftlichen, politischen und menschlichen Implikationen haben die Verhandlungsthemen?
   - Inwieweit verfüge ich über persönliche Macht, die ich in dieser Verhandlung konstruktiv einsetzen kann?
   - .....

4. Menschlichkeit und angenehmes Verhandlungsklima
   - Wie kann ich eine gute Beziehung zu der anderen Partei herstellen?
   - Wie kann ich am besten ein “Gewinner/Gewinner”-Klima schaffen?
   - .....

5. Vorbereitung auf Konflikte
   - Wo werden die wichtigsten Konfliktpunkte liegen?
   - Wie kann ich am besten feststellen, wo der Unterschied zwischen dem liegt, was die Gegenseite braucht, und dem was sie will?
   - .....

6. Kompromisse/Lösung der strittigen Punkte
   - Wie werde ich an die Lösung der Konflikte herangehen? Wie werde ich auf die Versuche der anderen Partei zur Konfliktlösung reagieren?
   - Zu welchen Konzessionen bin ich bereit? Unter welchen Bedingungen?
   - Was erwarte ich als Gegenleistung für meine Konzessionen?
   - .....

7. Vereinbarung und Bestätigung
   - Wie formell müssen sie sein?
   - Welcher Genehmigungsprozess ist erforderlich? Wie lange wird er dauern?
   - .....



Organisatorische Vorbereitung

Bedarfsliste für eine erfolgreiche Verhandlung

Datum	von-bis	Ort
Text-Einladungen	Absendedatum	Zusagen bis
Park-Plätze	Raum	Garderobe
Hilfspersonal	WC	Tische
Sesseln	Getränke	Tischschmuck
Essen	Servierpersonal	Aschenbecher
Schreibzeug	Protokoll	Redner
Vorsitz	Teilnehmer	Redezeit
Zielvorgabe	Lautsprecher	Computer, Beamer
Quartier		Av- Hilfsmittel

Methodische Vorbereitung

Wenn Sie die inhaltliche Vorbereitung abgeschlossen haben, müssen Sie die Frage der Methode behandeln.
Es gibt eine Reihe von verschiedenen Besprechungstechniken, wobei sich in der Praxis die **Visualisierungsmethode** (wird auch Metaplan oder **Moderationstechnik** genannt) bewährt hat.

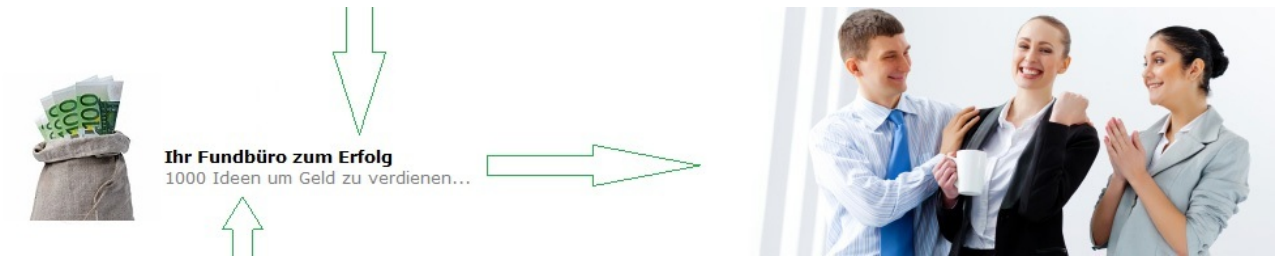
Visualisierung bedeutet die optische Darstellung der Gruppenbeiträge.
Wortmeldungen werden auf Kärtchen oder Plakaten festgehalten.
Diese Mitschriften dienen dem Festhalten von Gedanken, die während einer Gruppenarbeit auftreten. Sie werden mit mobilen Stecktafeln für alle gut sichtbar auf Tafeln angebracht.

Die **Visualisierung** bietet folgende Vorteile:

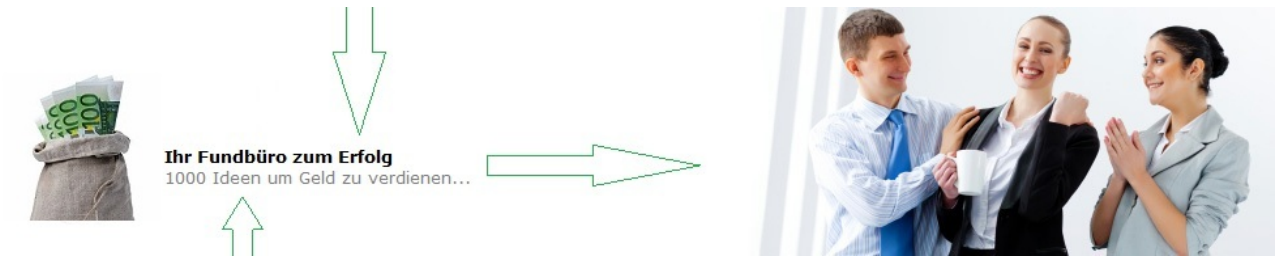
1. Informationen sind für alle präsent und jederzeit abrufbereit

2. Zusammenhänge sind leichter nachzuvollziehen

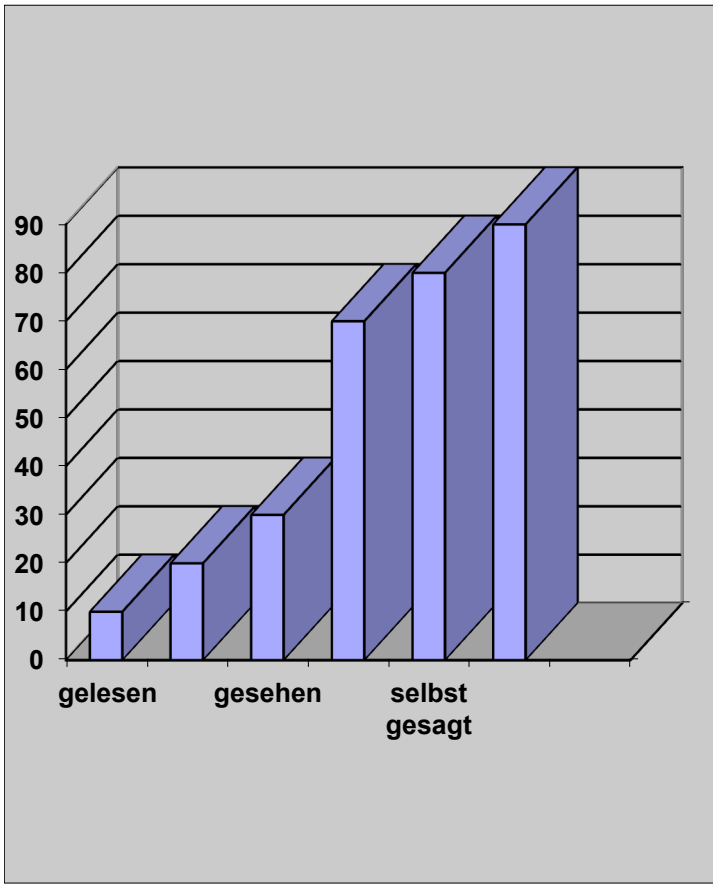
3. Meinungen und Gegenmeinungen können deutlich gemacht werden

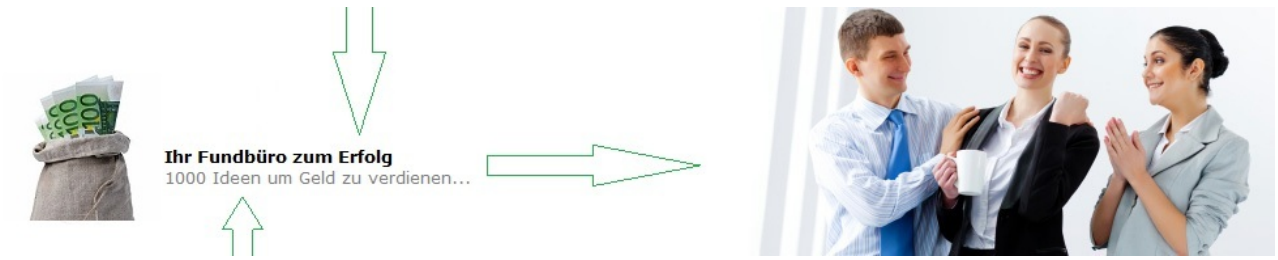


4. Wesentliches wird von unwesentlichem unterschieden
5. Vor- und Nachteile von Sachverhalten können abgewogen werden
6. Sofortige Dokumentation der gemeinsamen Erarbeitung
7. es gibt nur einzelne Wortmeldungen
8. mehrere Kommunikationskanäle werden angesprochen (Auge und Ohr) und damit wird der Behaltenswert erhöht
9. die Konzentrationsfähigkeit wird erhöht, Müdigkeitserscheinungen treten langsamer auf
10. erhöhte Aufnahmekapazität
11. intensiver Gedankenaustausch
12. alle Gedanken, Ideen werden festgehalten
13. Aktivierung der Teilnehmer
14. die Chance sich auf bestimmte Problempunkte konkret zu konzentrieren und auf einen gemeinsamen Punkt zu kommen
15. schwer zu erklärende Sachverhalte können besser verdeutlicht werden
16. gemachte Aussagen können sofort festgehalten werden und dienen einer anschließenden Dokumentation, bzw. Protokollerstellung
17. “roter Faden” für die Gesprächsentwicklung
18. Sichtbarmachen der Meinungsvielfalt
19. Spontanität der Äußerungen
20. jeder Teilnehmer kann mündlich
    oder schriftlich das Wort ergreifen - so können mehrere Personen “gleichzeitig” sprechen

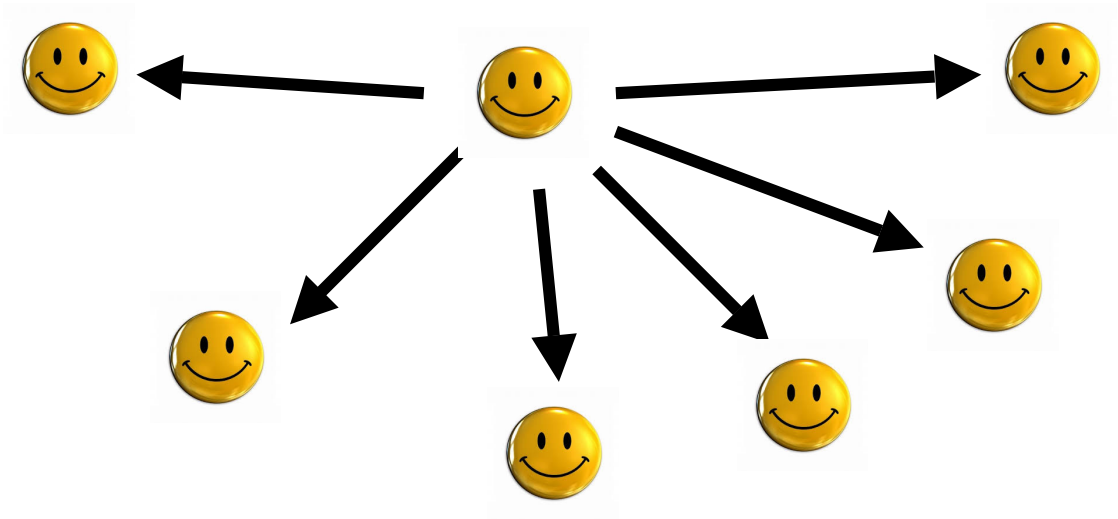


Und was behalten wir letztendlich?





“Klassische” Konferenzen

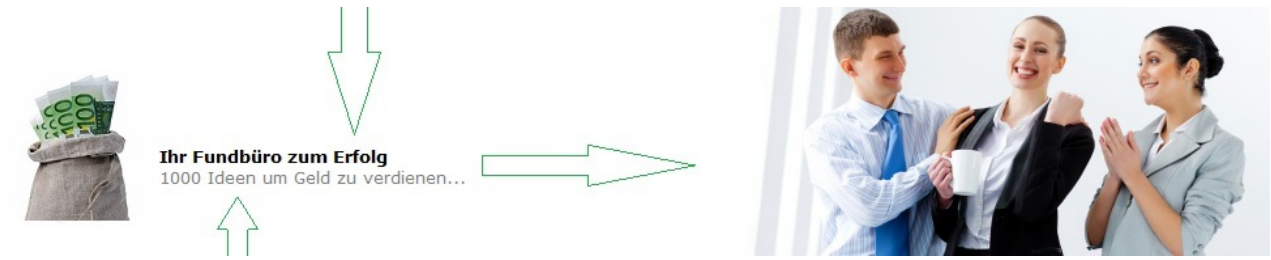


Teilnehmer

- passive Rolle des Zuhörens
- jeder macht sich seine eigenen Gedanken
- Informationsflut
- Langeweile, Müdigkeit

Konferenzleiter

Er hat das Sagen, weil:
- er es am besten kann
- ihm das seine Stellung erlaubt
- er glaubt mehr zu wissen als alle anderen
- es ihm um die Sache geht die er aus seiner Sicht beurteilt



Moderation

Bei der Moderation findet eine Interaktion zwischen Moderator und Gruppe,
bzw. zwischen den Gruppenmitgliedern statt.

Was erwartet man sich von einer Moderation?
- die Ausschöpfung des Erfahrungspotentials der Gruppenmitglieder
- Aktivität der Teilnehmer
- Motivation der Teilnehmer durch Wecken und Wachhalten des Interesses

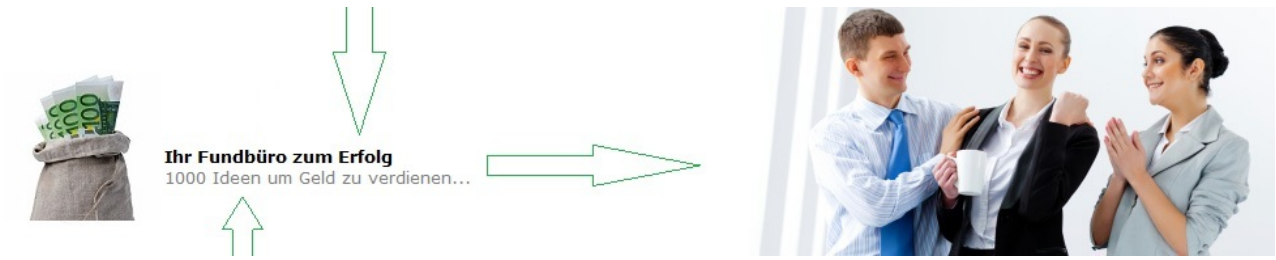
(Zusammenfassung in stark vereinfachter Form)
Die **Moderationsmethode** dient unter anderem zur Verkürzung langwieriger Besprechungen und Verhandlungen bei Problemlösungs- oder Ideenkonferenzen. Sie führt meist auf kurzem Wege zu - von allen Besprechungsteilnehmern akzeptierten - guten Ergebnissen.

Vorgangsweise:
* Festlegen der Teilnehmerzahl
* Thema und Auftrag
* Verteilung von Kärtchen und Schreibgerät
* „Klumpenbildung“
* Benennung der Klumpen und Auflistung
* Überschriften gewichten und Wichtigkeitsreihung

Teilnehmerzahl: Am günstigsten 5 -10 Teilnehmer,
aber auch bis zu 20 sind möglich.

Thema und Auftrag:

Thema und Auftrag sind genau zu beschreiben. (z.B.: Unsere Erde wird durch unsere eigenen Aktivitäten immer mehr zu einem ökologischen Zusammenbruch [Ozonloch, Waldsterben, Trinkwassermangel, Müllberge etc.] geführt. Es tritt somit die Frage auf, ob unsere Kinder noch auf unsere Art werden weiterleben können. Schreiben Sie auf jedes Kärtchen einen Begriff, von dem Sie glauben, dass damit dieser Öko-Katastrophe entgegengesteuert werden kann)



Material: Karten rechteckig für Text und Ablage

Karten rund für Teilnehmerzuordnung, Betonungen

Karten oval für schriftliche Diskussionen

Überschriftsstreifen für Überschriften

Klebepunkte zum Bewerten

Pfeile und Blitze für das Kennzeichnen von Konflikten (sparsam verwenden)

Schreibgerät: Dicke Filzstifte
Edding 800 - für freie Flächen
Edding 500 - für Übersichtliche Gliederungen

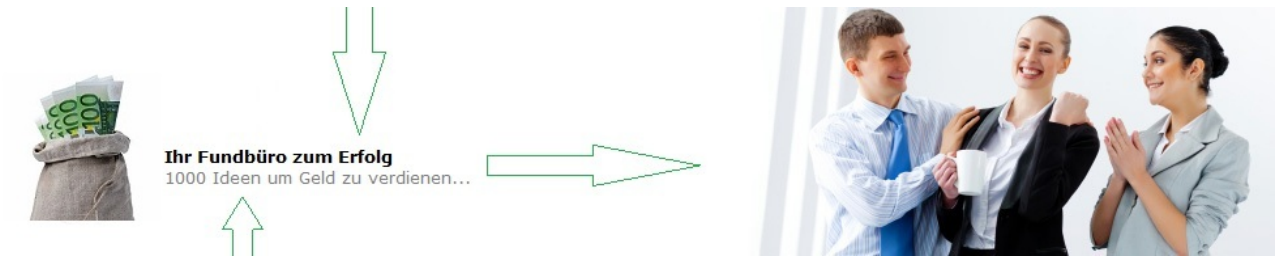
Keine dünnen Stifte verwenden, da auf das Kärtchen nur ein oder höchstens zwei Wörter geschrieben werden sollen. Mit dem dicken Filzstift ist "Schwätzen" nicht möglich)
Jeder Teilnehmer erhält 6 - 9 Kärtchen (ca. 21 mal 10 cm) - bei größerer Teilnehmerzahl 3 - 5 Kärtchen. Die Kärtchen werden anschließend vom Moderator eingesammelt und gemischt. (Damit ist die Anonymität des Einzelnen gewahrt und auch introvertierte Teilnehmer werden eher mitarbeiten).

Klumpenbildung:

Der Moderator heftet das erste Kärtchen mit einer Nadel an die erste Moderationswand, zeigt nun das nächste Kärtchen vor und fragt die Teilnehmer, ob dieses Kärtchen inhaltlich zum ersten paßt oder ein neuer Klumpen angelegt werden soll. Auf diese Art entstehen durch Gruppierung der zueinander passenden Kärtchen mehrere Klumpen.

Benennung der Klumpen und Auflistung:

Für jeden der Klumpen, der durch die zusammenpassenden Kärtchen gebildet wurde, ist nun eine Überschrift durch die Teilnehmer zu suchen und diese Überschriften auf dem Papierbogen der zweiten Moderationswand aufzulisten. Die Überschriften werden durchnummeriert. An der rechten Seite des Papierbogens sind zwei senkrechte Spalten vorzusehen. In der ersten Spalte werden die Klebepunkte eingeklebt, in der zweiten Spalte wird die Wichtigkeitsreihung eingetragen.

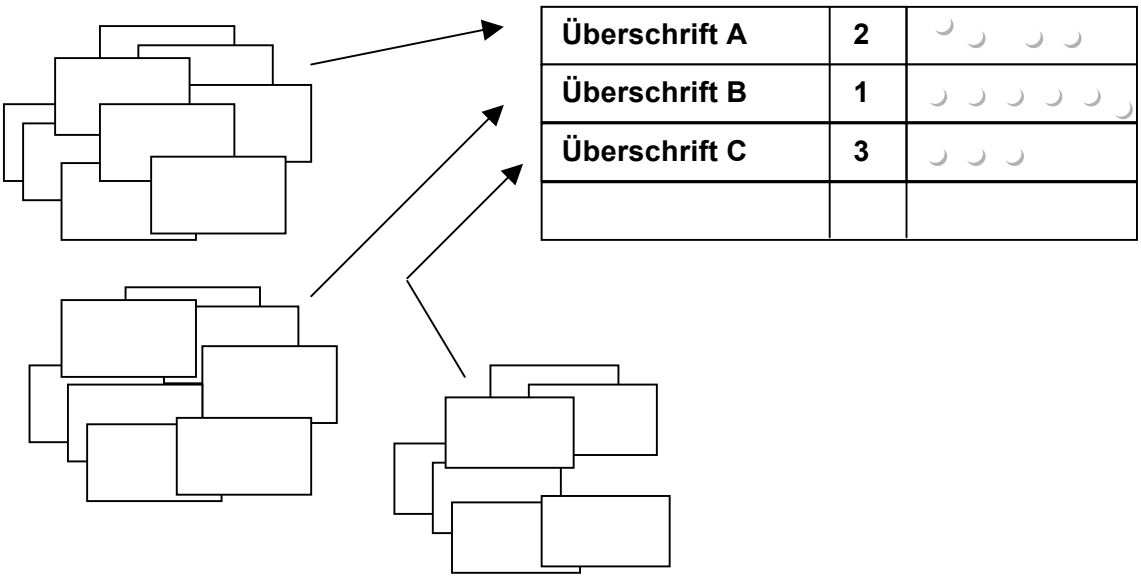


Nichtzustimmung durch einen Teilnehmer:

Sollte ein Teilnehmer mit der Klumpenbil-dung oder der Überschrift zu einem Klumpen nicht einverstanden sein, wird das Kärtchen vorerst an der Moderationswand an der Seite angeheftet. Nach Benennung der Klumpen - aber vor der Überschriftengewichtung - wird nun dieser Teilnehmer aufgefordert für die umstrittene Karte seine Überschrift zu nennen, die dann auf der zweiten Moderationswand dazugeschrieben wird.

Überschriften gewichten und Wichtigkeitsreihung:

Jeder Teilnehmer erhält nun 5 Klebepunkte, auf denen er die Nummer jener Überschrift einzutragen hat, in derer Spalte er später seinen Punkt oder mehrere seiner Punkte einkleben will.

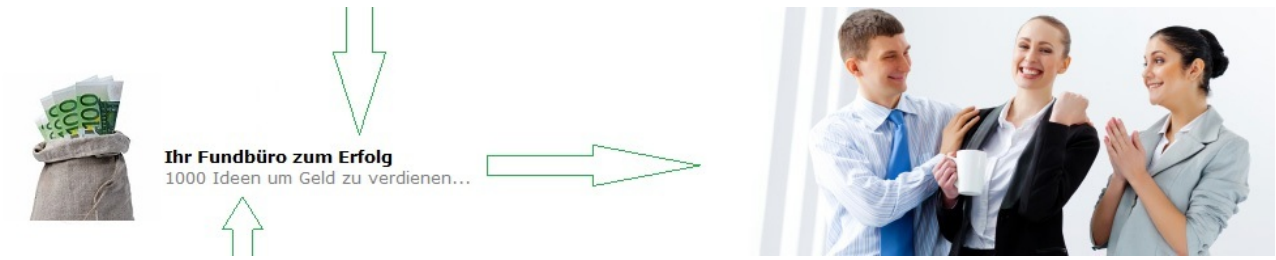


Wenn dies geschehen ist, klebt jeder seine Punkte in die dafür vorgesehene Spalte an der Moderationswand

Ein Teilnehmer zählt nun die Anzahl der Punkte in jeder Klumpenüberschrift und trägt danach die Wichtigkeitsreihung in die letzte Spalte ein. Es ist nun ohne weiteres möglich, dass eine Klumpenüberschrift überhaupt keinen Punkt erhält, weil mit dieser Methode (sie ist anonym, weil ja niemand weiß von wem welches Kärtchen stammt) eine große Objektivität erzielt wird.

Zu der organisatorischen Vorbereitung zählt auch die zeitliche Einteilung.
Versuchen Sie den vorgegebenen Rahmen einzuhalten.

- für ein Thema max. 45min.
  Wechseln Sie dann das Thema oder die Arbeitstechnik.
- nach 45min. Arbeitszeit 5min. Pause
- nach 90 min. Arbeitszeit 15min. Pause



Regeln fairer Dialektik

Es gilt, dass man einen Fehler nur dann entlarven sollte, wenn
- die Entlarvung ohne Sympathieverlust möglich ist,
- oder der Sympathieverlust nach einer Güterabwägung in Kauf genommen wird.

I. Bereiten Sie sich besser vor als Ihre Partner.

1. Vorliegende Unterlagen lesen, prüfen und auswerten.
2. Beschaffen Sie sich Anschauungsmaterial.
3. Formulieren Sie zuvor Ihre Ansicht und suchen Sie nach Begründungen für und gegen.
4. Formulieren Sie Definitionen.
5. Informieren Sie sich über Ihre Partner.
6. Tragen Sie geeignete Kleidung.
7. Lassen Sie einen Ihnen genehmen Raum wählen.
8. Entspannen Sie sich.

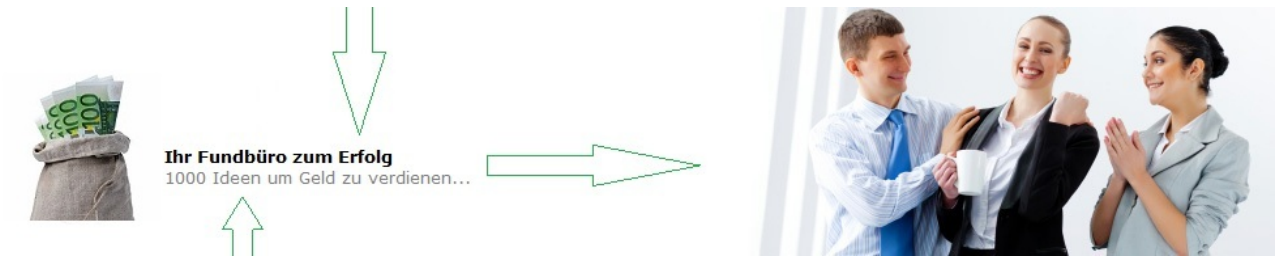
II. Schaffen Sie eine positive Atmosphäre.

1. Der erste Eindruck ist wichtig.
2. Stimmen Sie sich optimistisch ein.
3. Betonen Sie gemeinsame Interessen.
4. Vermeiden Sie, sich und den Partner in der Einleitungsphase zu früh festzulegen.
5. Suchen Sie Blickkontakt.
6. Bleiben Sie gelassen und ruhig.
7. Lassen Sie sich nicht provozieren.
8. Unterbrechen Sie Ihren Partner nicht.
9. Sprechen Sie Ihren Partner mit Namen an.
10. Seien Sie vorsichtig mit humorigen Bemerkungen und Komplimenten.

III. Fragen Sie.

1. Stellen Sie W-Fragen.
2. Fragen Sie niemals fahrlässig.
3. Beginnen Sie ein Gespräch mit unverfänglichen Fragen.
4. Legen Sie im Diskussionsverlauf die Richtung durch Fragen gezielt fest.
5. Fragen Sie Definitionen ab.

Dialektik spielt nicht im Gegenüber von Behauptungen und Meinungen sondern im Spiel von Frage und Antwort.



IV. Demonstrieren Sie.

1. Bringen Sie kurze und anschauliche Beispiele.
2. Bringen Sie Vergleiche.
3. Legen Sie Tabellen, Fotos, Skizzen, Zeichnungen und grafische Darstellungen vor.

V. Nennen Sie die besten Argumente nicht zu früh.

1. Ketten Sie Ihre Argumente, nennen Sie das Beste zuletzt.
2. Beginnen Sie nicht mit dem schwächsten Argument.
3. Werden Sie nicht gezwungen, Ihre guten Argumente während einer Diskussion einzusetzen,
bringen Sie eines im Schlusswort.

VI. Sprechen Sie zum richtigen Zeitpunkt.

1. Vermeiden Sie in der Diskussion Rückgriffe.
2. Sagen Sie nur das, was Sie bei der Worterteilung sagen wollten.
3. Ist die Diskussion an Ihnen vorübergelaufen, erhalten Sie die Wortmeldung nicht um jeden Preis aufrecht.
4. Erwecken Sie im Gespräch oder bei Verhandlungen den Eindruck, als ob Sie Zeit haben.

VII. Führen Sie Partner-orientierte Gespräche.

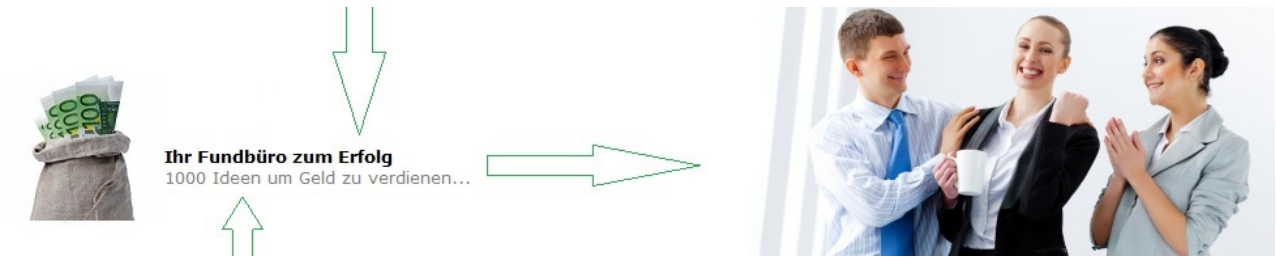
1. Vermeiden Sie “Ich-Eröffnungen”.
Schlecht sind Eröffnungen wie:
“Ich komme zu Ihnen, um ...” “Ich brauche dringend ...” “Ich bin der Ansicht, dass ...”

Dagegen können Sie - ohne zu übertreiben - “Sie-Anreden” verwenden:
“Sie unterstellen ...” “Sie behaupteten ...” “Sie fragten ...”
Solche Eröffnungen sollen dem Partner zeigen, dass Sie ihn ernst nehmen und sich vergewissern wollen, ihn recht verstanden zu haben. Vermeiden Sie jedoch durch diese Einleitung
- Ihren Partner zu bedrängen,
- Ihren Partner auf eine Meinung zu fixieren, die nicht die Ihre ist.

2. Argumentieren Sie aus der Gegenposition (e contrario).

3. Nehmen Sie in dialektischen Auseinandersetzungen mögliche Einwände vorweg.
“Es lässt sich hier natürlich einwenden ...” “Nun höre ich schon einige unter Ihnen fragen ...” “Zurecht muss an dieser Stelle gefragt werden ...”

Begründung: 1. (zu 1:) Stellen Sie Ihre Meinung, das Interesse ... des Partners fest, aktualisieren es und besorgen eine positive Stimmung.
2. (zu 2:) Sie suggerieren dem Partner eine Ihnen genehme Variante seiner Meinung, seiner Interessen ...



VIII. Sprechen Sie Ihren Partner emotional an.

1. Verwenden Sie - in Grenzen - emotionsbesetzte Worte.
2. Wirken Sie spontan und nicht “strategisch”.
3. ACHTUNG - Achten Sie stets Ihren Gesprächspartner
4. Wirken Sie gleichberechtigt und nicht überlegen.
5. Wirken Sie eher improvisierend als formalistisch.
6. Vermeiden Sie, moralische Qualifikationen an Partner (Anwesende) auszuteilen.
7. Vermeiden Sie apodiktische Formulierungen.
Benutzen Sie in dominanter Position ruhig abschwächende Redewendungen:
“Ich möchte meinen, dass ...”, “Ich könnte mir vorstellen, dass ...”, “Ich halte es für möglich, dass ...”
“Ich versuche es einmal mit folgender Begründung: ...”.
8. Vermeiden Sie im Regelfall suggestive Einleitungen wie:
“Stellen Sie sich doch einmal vor ...” “Was würden Sie sagen, wenn ...” “Denken Sie doch einmal daran, dass ...” dürften nur sehr selten überzeugen.
9. Vermeiden Sie negative Formulierungen.
10. Stellen Sie partielle Meinungs-, Interessenidentitäten fest und betonen Sie Gemeinsamkeiten.

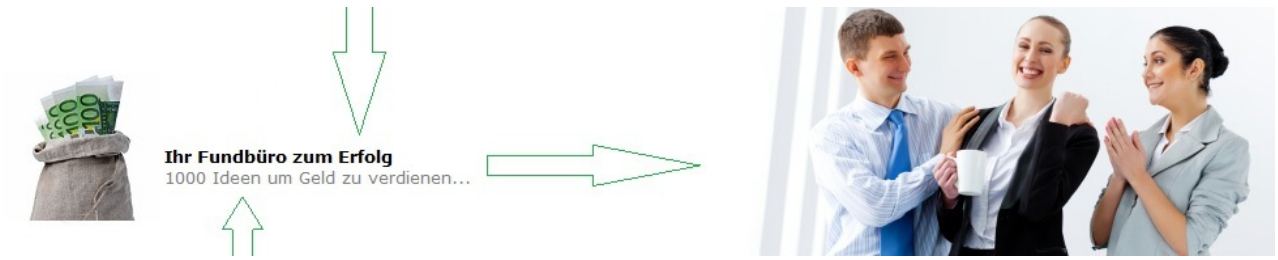
IX. Vermeiden Sie unnötige Spannungen.

1. erkennen Sie den Partner als ernstzunehmend an.
2. Vermeiden Sie jede Form von Rechthaberei und Überlegenheitsdemonstration.
3. Vermeiden Sie provokantes Fragen und apodiktische Behauptungen.
4. Vermeiden Sie Übertreibungen (Superlative).
5. Geben Sie zu, wenn Sie sich (offensichtlich) geirrt haben.
6. Korrigieren Sie Irrtümer des Partners nur wenn es notwendig ist.
7. Sagen Sie nichts Negatives über Ihren Partner.
8. Vermeiden Sie aggressive Redewendungen.
9. Wenn möglich, widerlegen Sie nicht, sondern antworten Sie.

X. Versuchen Sie aus Defensivsituationen auszubrechen.

1. Stellen Sie Fragen.
2. Verlangen Sie schlüssige Beweise und saubere Definitionen.
3. Beweisen Sie Unbestreitbares exakt. Widerlegen Sie Nichtbehauptetes exakt.
4. Gehen Sie auf ein schwaches Detail der gegnerischen Behauptungen gründlich ein.
5. Stimmen Sie bloß rhetorisch zu.
6. Stellen Sie leicht widerlegbare Argumente des Gegners als besonders bedeutsam heraus und widerlegen Sie sie.
7. Übernehmen Sie eine Mittlerfunktion zwischen streitenden Partnern.

XI. Wenn Sie nichts zu sagen haben schweigen Sie.



Diskussions- und Verhandlungsdialektik

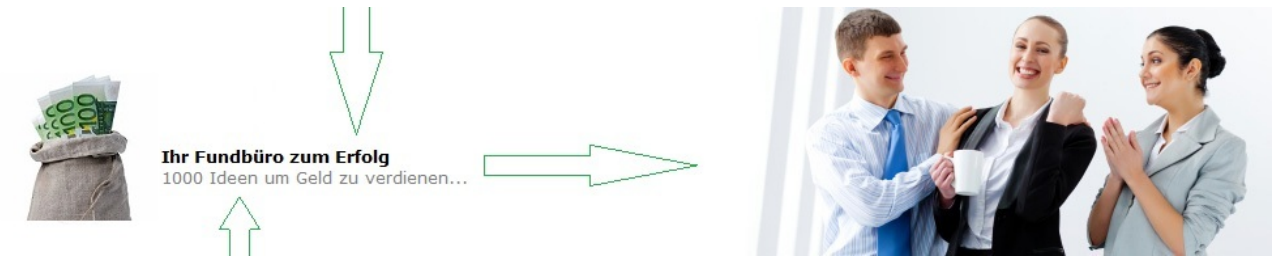
Die vier wichtigsten Grundregeln der angewandten Diskussions- und Verhandlungsdialektik:

1) Vermeiden Sie Rückblicke und Wiederholungen.
Sagen Sie nur das, was Sie, ehe Sie zu sprechen begannen, sagen wollten. Alles andere schwächt Ihre Position ab und verwässert Ihr Argument, selbst, wenn Ihnen das "unterwegs" Eingefallene gut und wichtig zu sein scheint.

2) Fragen Sie.
Die weitaus meisten Diskussionspartner fragen viel zu wenig.
Bevorzugen Sie W-Fragen.
Denken Sie daran, dass im dialektischen Spiel der Fragende angreift. Angriff ist oft die beste Verteidigung. Der Fragende vergibt sich nichts (wenn seine Fragen nicht allzu töricht sind). Er gibt seine Position nicht vorzeitig preis.

3) Denken sie logisch und nicht assoziativ.
Ketten Sie Ihre eigenen Gedanken logisch aneinander und nicht assoziativ [in der assoziativen Verknüpfung hängen Sie Ihre weiteren Ausführungen an ein (meist emotionsbesetztes) Stichwort an].
Analysieren Sie die Argumente Ihrer Gegner und Partner logisch. Wenn Sie auf "Reizworte" anspringen, kann man Sie leicht manipulieren. Stellen Sie Ihre "Reizworte" fest (das sind Worte, auf die sie, emotional bedingt, assoziativ reagieren). Die Verwendung von Reizworten ist eine Falle, in die Sie allenfalls Ihrem Gegner locken sollten, niemals sollten Sie aber selbst hineinfallen.

4) Stellen Sie sich auf die Diskussionsgruppe ein.
Fragen Sie vor einer Diskussion, Konferenz ..., bei der Sie es mit einer Gruppe zu tun haben, was sind die Interessen der Gruppe, was ihre Erwartungen an mich, wie ist sie gestimmt. Und stellen Sie sich darauf ein. Auch während einer Diskussion, Konferenz ... ist es wichtig, sich diese Fragen wiederholt zu stellen, denn Stimmung, Erwartung und Interesse können im Verlauf leicht wechseln.



Unfaire Dialektik, Kampfrhetorik, Verhandeln mit Konzept

Die Präsentation des Gewinner–Gewinner Modells soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass so etwas wie unfaire Dialektik, Kampfrhetorik und „satanische Verhandlungstechniken“ weit verbreitet sind.

Wer sich nur auf das Gute im Menschen verlässt,
dem wird es eines Tages schlecht gehen.
Wer nur an das Schlechte im Menschen glaubt,
dem wird es auch nicht besser gehen.

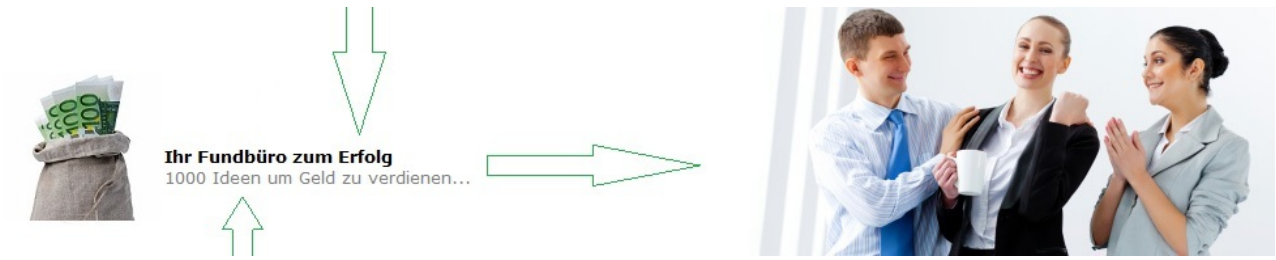
Wolf Ruede-Wissmann

Somit ist der einzig logische und konstruktive Schritt
diese Techniken zu studieren,
um sie erkennen,
aufdecken und entlarven zu können.

Die feinste aller Listen besteht darin, sich geschickt so zu stellen,
als ob man in die Falle ginge, die einem gelegt wird:
Denn niemand wird so leicht getäuscht,
als wenn er einen anderen zu täuschen glaubt.

La Rochefoucauld

Letztendlich bleibt es jedem Einzelnen und seiner persönlichen Moral überlassen, welche Techniken er selbst einsetzt und welche nicht.



Ziel

Was wollen wir erreichen?

Strategie

Wie wollen wir etwas erreichen?

Taktik

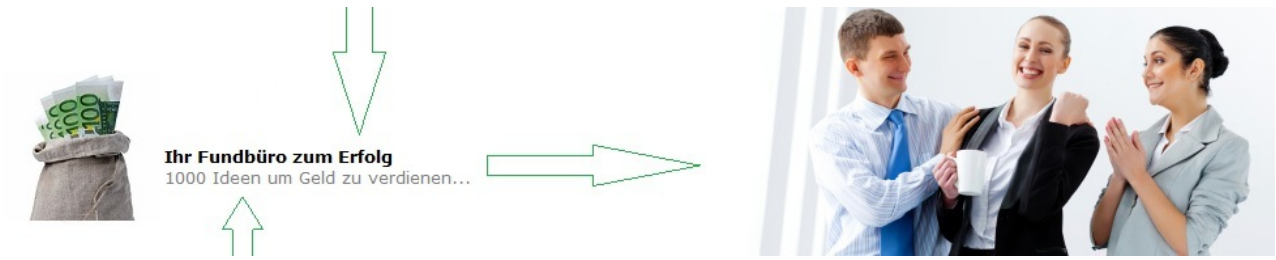
Mit welchen Mitteln können wir es erreichen?

Ihr Fundbüro zum Erfolg
1000 Ideen um Geld zu verdienen...

Instrumentarien und Waffen der Kampfrhetorik

Negative Verhaltensstrategie - die Taktiken:

1) Tatsachenbestreitung
2) Bluff
3) Behaupten des Gegenteils
4) Unwahrheiten und Täuschungen
5) Dagegen sein als Methode den Gegner zu zermürben
6) Verunsicherung
7) Verwirrung stiften (unrichtige Argumente unterstellen)
8) Abbrechen oder vertagen des Gesprächs
9) Provokationen des Gegners (emotionale Attacken – „erstaunt“ entschuldigen) oder (plötzlich „verborgene Motive“ beim Gegner entdecken die erklärbar sind – zB. sexuelle Verdrängung,...)
10) Abgegrenzte Forderungen bereits zu Beginn als unumstößlich aufstellen und so Tatsachen schaffen
11) Die berühmte Salamitaktik
12) Planvolles „Abhandeln lassen“ bei gleichzeitiger Aufstellung neuer Forderungen zu anderen Punkten
13) Widersprüche entdecken
14) Das gleiche Argument – ständig wiederholt
15) Theorie und Praxis sind zweierlei
16) Auf Schwachstellen rumreiten
17) Einen Scheinangriff starten
18) Den Gegner mit Fachausdrücken/Fremdwörtern erschlagen
19) „niederquatschen“
20) Extreme Forderungen stellen



21) „Mein letztes Wort“.....andernfalls.....!?

22) Drohungen

23) Verhandlungsverweigerung

24) Gezieltes Ausspielen der Konkurrenz

25) Sachverhalt zerlegen und einzeln verhandeln

26) Bei vorhandener Zerlegung stets auf das Gesamtergebnis pochen

27) Schaffen von Stresssituationen

28) Bestechung – Korruption – Erpressung - Preisabsprachen

29) Gerüchte und Verleumdungen

Scheinbar positiv/neutrale Verhaltensstrategie - die Taktiken

1) Erklärungstaktik - Sachverhalt wiederholen lassen – den Gegner kommen lassen, mit Ich-Botschaften arbeiten

2) Zerlegen – das „Ganze“ zerlegen

3) Sachverhalt zerreden, dann relativieren, die Umkehrung anwenden, also auf das „Ganze“ pochen.

4) Die Richterrolle übernehmen (Vorsitz, Moderation, „Unparteiischer“, - und schließlich Recht sprechen)

5) Ergänzen, Weiterführen, Übertreiben, - dann die eigene Übertreibung verurteilen und damit auch gleich das Ganze mitverurteilen

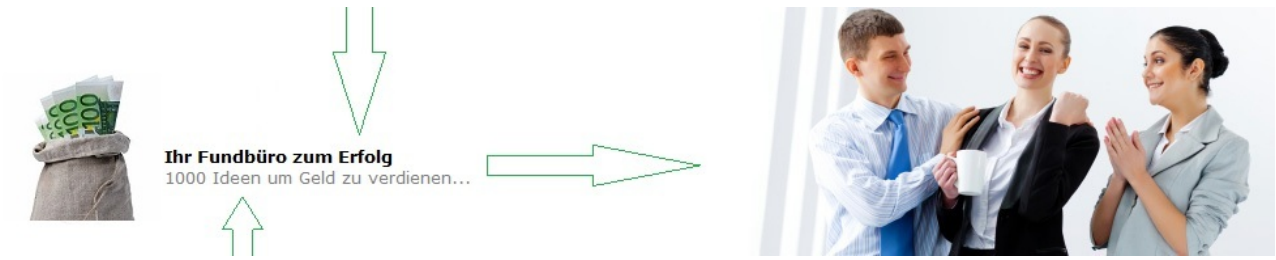
6) Ablenken auf „Nebenkriegsschauplätze“

7) Mit Statistik lügen

8) Weitere Streitpunkte schaffen, künstliche Vermehrung der Bedingungen

9) Auf Zeit spielen – Probleme aussitzen

10) Durch Verzögerungstaktik den Gegner unter Entscheidungsdruck setzen



11) Alternativen in ein scheinbar ausgehandeltes Konzept einbringen

12) Generell neue Forderungen einbringen

13) Unklare Vollmachten (beim Gegner „alles rausholen“ und dann zur Entscheidung weiterreichen

14) Vertragsuntreue (zum Schein auf das Verhandlungsergebnis eingehen und sich dann nicht daran halten)

15) Informationen (nur das vollständige und „richtige“ Wissen ist Macht – wer sein ganzes Wissen preisgibt wird „machtlos“)

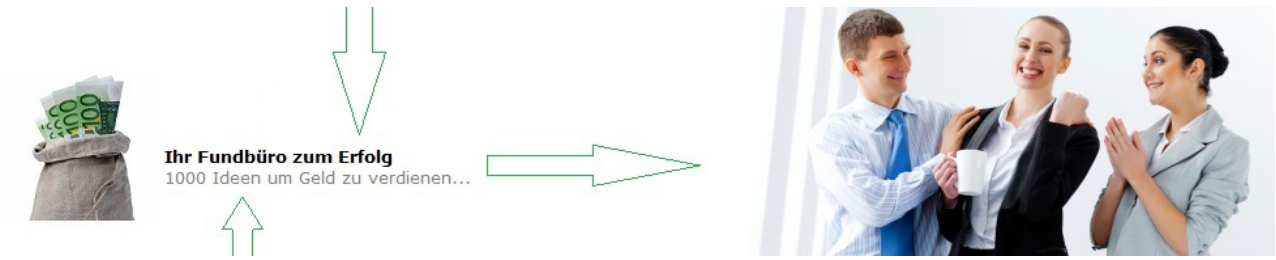
16) Mit unvollständigen Informationen den Gegner manipulieren um ihn „ins Messer laufen zu lassen“.

17) Das alte „good-guy/bad-guy“ Spiel

18) Den Gegner auf eine falsche und gefährliche Fährte locken

19) Einlullen – zu Beginn dem Gegner als „Partner“ empfehlen, „alle Taktiken zu vergessen“ um ihn dennoch mit gezielten Taktiken reinzulegen

20) Mit vertrauensbildenden Maßnahmen den Gegner in eine positive Grundhaltung bringen, das Ergebnis unterschriftsreif aushandeln, und dann an eine dritte Person delegieren.



Die Schild- Schwert-Taktik

Voraussetzungen

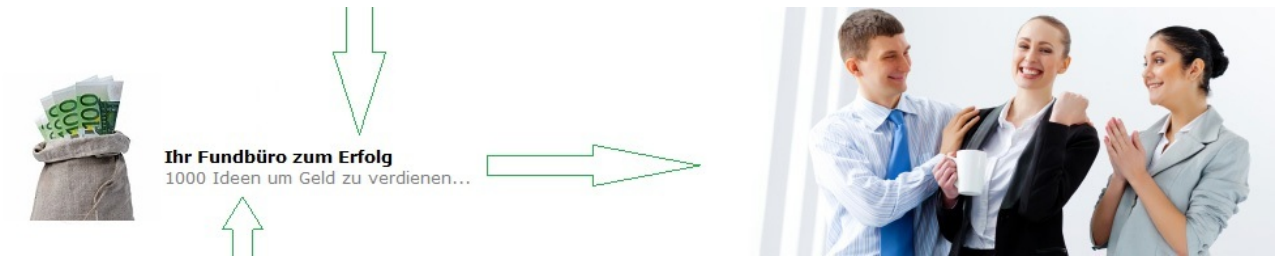
1. Erkennen der Taktiken
2. Selbstbewusstsein demonstrieren
3. Eigenes Verhalten kontrollieren
4. (mentale und psychologische Einstellung, Körpersprache, Gestik, Mimik)

Schild- Taktiken

- Fragen stellen
- nicht stets direkt antworten
- Behauptungen überprüfen
- auf Zeit spielen
- auf Gegenseitigkeit bestehen
- die erkannte Taktik ansprechen
- lächerlich machen, mit Sprüchen kontern
- ins Detail gehen
- verräterische Schwächen entdecken

Schwert- Taktiken

- Tatsachenbestreitung, Beweise fordern
- Verunsicherung durch Behauptungen
- Salamitaktik
- Analysieren, relativieren



- Manipulieren durch gezielte Informationen
- Widersprüche entdecken
- Nebenkriegsschauplätze schaffen
- Alternative Forderungen einbringen
- Selbst Drohungen aussprechen

aus: Satanische Verhandlungskunst und wie man sich dagegen wehrt
Wolf Ruede-Wissmann, Heyne

Abwehr von Fragen?

Ist die Beantwortung dieser Frage für Ihren Fortbestand von Bedeutung?

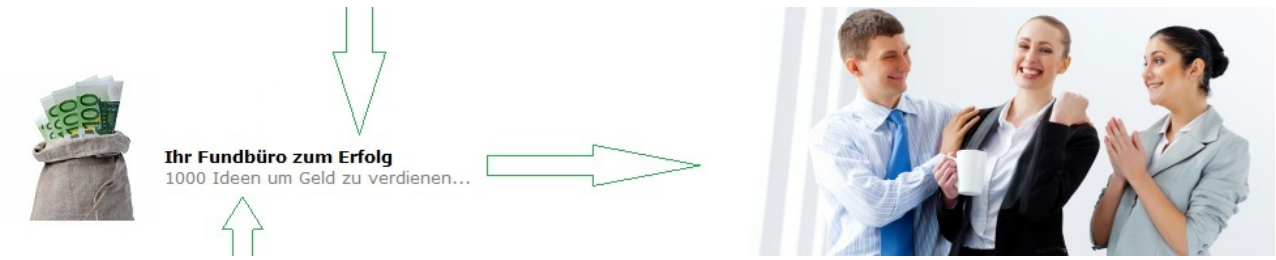
An Ihrer Frage ist nur das Fragezeichen seriös.

Man gewinnt den Eindruck dass Ihnen die guten Fragen ausgegangen sind. Ich kann da aushelfen: Warum haben Sie zum Beispiel...?

In Ihrer Frage liegt ein Vorwurf den ich nicht teile, und zwar...

Vorerst bleibt einmal dahingestellt, ob das die wichtigste Frage ist...

Ihre Frage ABC haben Sie gestellt, aber die wichtigste Frage lautet doch XYZ...

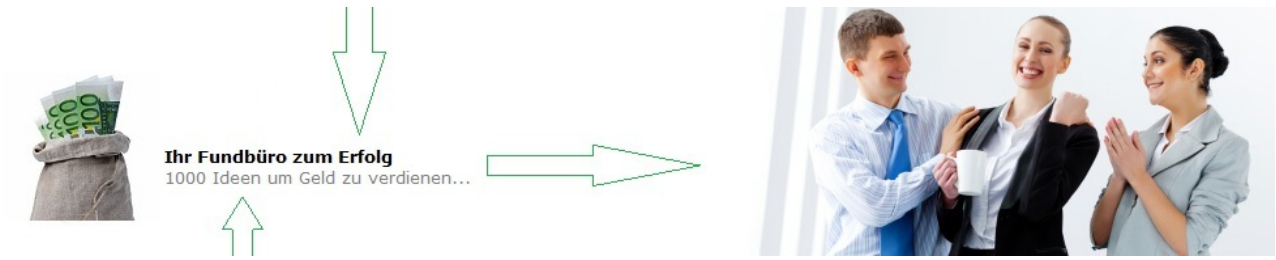


Zweideutigkeiten und Reizwörter

So wird...	**dann...**
aus Glaubenseifer	Fanatismus
aus Ehebruch	Fehltritt, Seitensprung
aus Bestechung, Vetternschaft	Einfluß und Verbindung
aus Bestechungsgeldern	Auftragsbeschaffungskosten
aus Liebe	emotionale Fixierung
aus ungepflegtem Rasen	spontane Begrünung
aus Projekt stoppen	Null-Investition
aus Sparen	antizyklische Finanzstrategie
aus politischem Skandal	künstlich erzeugte Kampagne
aus umbringen	ausschalten, neutralisieren

Beachte auch den Unterschied bei gut verpackten Kerninformationen

Doppeldeutigkeiten und
vorsätzlichen Unwahrheiten
(Jeden Morgen steht ein Dummer auf, man muss ihn nur finden!)



Unfaire Bemerkungen?

Wer hat den diesen Unsinn auf Ihr Manuskript geschrieben?

Jugend wird täglich besser.
Sie sollten sich mal ernsthaft bemühen, die Sachverhalte zu begreifen.

Was meinen Sie, hat sich mit Ihrer schwachen Antwort Ihr Image nun verbessert, oder verschlechtert?

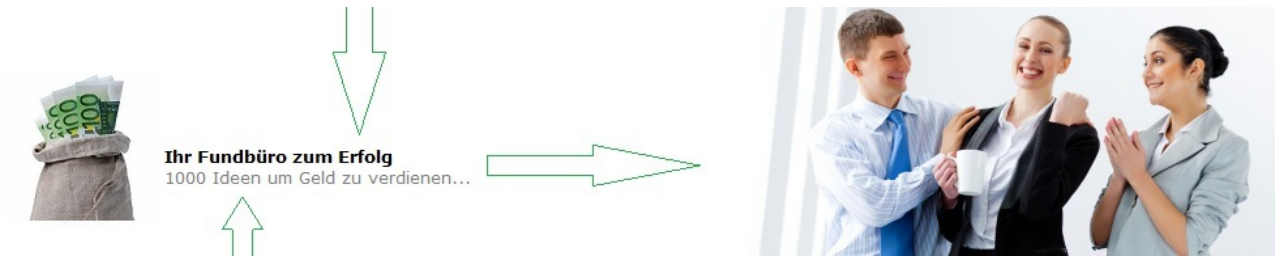
Ich habe im Grunde viel Verständnis für den Kollegen. Bis vor fünf Jahren dachte ich auch noch so.

Ich lege keinen Wert darauf, Recht zu behalten, wenn ich recht habe.
Entschuldigen Sie, dass Sie mich schon wieder unterbrechen.
Einen Wehrlosen soll man nicht treten. Und Sie sind (geistig) wehrlos.
Die Sprache ist dem Menschen gegeben, um seine Gedankenlosigkeit zu verbergen.
Ich glaube, Sie halten Ihre besten Gründe noch in Reserve. Denn das können die besten unmöglich gewesen sein.

Manche Leute haben Bretter vor dem Kopf, die ihnen die Welt bedeuten. Aber wenn ein Gespräch dieses Kampfniveau erreicht hat, tut man noch besser abzubrechen.

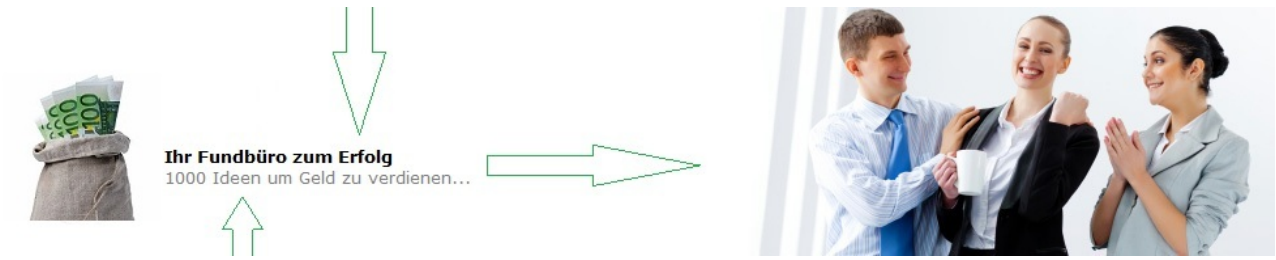
Bei Schopenhauer steht der Satz:

"Gewissen Menschen gegenüber kann man seine Intelligenz
nur auf eine Art beweisen,
nämlich indem man nicht mit Ihnen redet."



ERFOLG.ORG bringt Ihnen Ebooks und Artikel für Ihren persönlichen Erfolg.
ERFOLG.ORG - ist das Fundbüro für Ihre Erfolgsideen. Besuchen Sie uns:

Erfolg.org

Erfolg bei Facebook

Erfolg bei Twitter