

## Grundlagen der Kommunikation (LA 1)

Im beruflichen Alltag ergeben sich vielfältige Gesprächssituationen mit Kunden und Lieferanten. Einerseits beraten Sie Kunden und andererseits müssen Sie auf Beschwerden oder Reklamationen korrekt reagieren.

### Gesprächssituationen

#### Beratung

Der Kunde wünscht bei der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH eine intensive Beratung zu einer ergonomischen Büroeinrichtung. Er möchte die Vor- und Nachteile der einzelnen Produkte erläutert haben.

#### Beschwerde

Ein Kunde beschwert sich formlos über einen bestimmten Zustand. Dies kann z. B. bei einem Verkaufsgespräch sein, wenn der Verkäufer sich zwischendurch mit dem Kollegen unterhält, statt sich um den Kunden zu kümmern. Oder wenn der Kunde von einer mürrischen Verkäuferin bedient, die brummig ist, weil er sich mehrere Artikel ansehen möchte.

#### Reklamation

Ein Kunde erhält eine Schreibtischlampe (Ware) oder eine Reparatur am Rollcontainer (Dienstleistung), die einen Mangel aufweist. Er möchte möglichst schnell eine zufriedenstellende Antwort.

#### Reaktionen

Diese verschiedenen Gesprächssituationen verlangen alle ein strukturiertes Vorgehen, überlegte Reaktionen und viel Empathie. Das ist einfacher gesagt als getan, denn hierbei gibt es eine Menge zu beachten. Bei allen Gesprächen dürfen Sie das Gesprächsziel nicht aus den Augen verlieren.

#### Gesprächsziel

Bevor Sie in ein Gespräch hineingehen, sollten Sie sich um das gesetzte Ziel dieses Gespräches Gedanken machen. Sinnvoll ist es, sich diese Ziele zu notieren. Formulieren Sie Ihre Ziele dabei nach folgendem Muster:

Drei Regeln für das Formulieren von Zielen:

Beschreiben Sie präzise, was passieren soll, damit der Gesprächspartner sich das Ziel vorstellen kann:

- ☞ Mein Kollegin könnte mir auch mal etwas Arbeit abnehmen.
- ☞ Meine Kollegin wird ab nächstem Monat folgenden Arbeitsbereich übernehmen.

Festlegen eines Kriteriums, anhand dessen man entscheiden kann, ob das Ziel erreicht wurde.

- ☞ Der neue Azubi soll seine Arbeit gründlicher machen.
- ☞ Der neue Azubi soll ab Dienstag an jedem Morgen zunächst den Warenbestand kontrollieren.

Benennen eines Zeitrahmens, innerhalb dessen das Ziel erreicht sein soll.

- ☞ Wir sollten endlich das Problem mit der Marketing-Abteilung klären.
- ☞ Bis zum Ersten des nächsten Monats soll der Werbeplan festgelegt sein (vgl. Gehm 1994, S. 76)

## Atmosphäre

Um die gesetzten Ziele während des Gesprächs nicht aus den Augen zu verlieren, ist die Raumgestaltung ein wichtiges Kriterium. Grundsätzlich gilt es, eine freundliche Atmosphäre zu schaffen.

Dazu gehört etwas Erfahrung, Fingerspitzengefühl und das Sich-Hineinversetzen in die andere Person, um seine Wünsche, aber auch seine möglichen Befürchtungen zu erkennen und die Situation dementsprechend zu gestalten (vgl. Zuschlag & Thielke 1998, S. 100).

Die Sitzordnung sollte gegenseitigen Blickkontakt ermöglichen, eventuell können Sie Tischkarten vorbereiten. Legen Sie zu Beginn klare Absprachen über die Gesprächsdauer fest, damit sich das Gespräch nicht unnötig ausdehnt. Das Gleiche gilt auch für das Festlegen von Pausen (vgl. Mitschka 2005, S. 50). Achten Sie auf die Auswahl eines hellen, ruhigen, gut durchlüfteten Konferenzraumes. Das Gespräch sollte nicht durch Telefonate oder fremde Zuhörer gestört werden. Beachten Sie auch, dass Hören und Sehen besser ist als nur Hören. Das bedeutet, dass Sie visualisierende Medien (z. B. Beamer, Tageslichtprojektor, Flipchart, Prospekte, Unterlagen) bei Ihrem Gespräch einsetzen sollten. Stellen Sie sicher, dass diese üblichen Medien vorhanden sind und auch einwandfrei funktionieren. Vielleicht wollen auch andere Gesprächsteilnehmer diese nutzen. Legen Sie auch Papier und Stifte bereit. Nicht zu unterschätzen beim Erfolg eines Gespräches ist die stilvolle Bewirtung. Meistens erinnern sich Besucher an winzige Details, durch die das Treffen in angenehmer Erinnerung bleibt. Je professioneller und stilvoller die Bewirtung der Geschäftspartner vorbereitet ist, umso besser für das Image Ihres Unternehmens. Stellen Sie ausreichend Kaffee, Tee, Säfte und Wasser zur Verfügung. Bei kurzen Gesprächen halten Sie Snacks, Obst und Fingerfood bereit, bei längeren Sitzungen bietet sich ein Essen in einem naheliegenden Restaurant an.

## Gesprächsführung

Geben Sie den Anwesenden beispielsweise durch Fragen (**Fragetechnik**) die Gelegenheit mitzureden. Sammeln Sie vor Ihrem Gespräch aussagekräftige Argumente; beispielsweise eine Begründung, einen Beleg, einen Beweis, eine Entgegnung, eine Erklärung, eine Rechtfertigung. So können Sie Ihre Gesprächsteilnehmer von Ihrem Gesprächsziel überzeugen. Formulieren Sie Ihre Argumente sachbezogen, das bedeutet, überzeugen Sie Ihre Gesprächspartner mit Zahlen, Daten und Fakten (ZDF), belegen Sie die Argumente mit Statistiken, Studien oder Untersuchungsergebnissen, formulieren Sie plausibel und vernünftig. Eventuell können Sie auch historische Ereignisse oder Prognosen anführen.

## Gesprächsebenen

Verstärken Sie Ihre Argumentation emotional, indem Sie eigene Gefühle einbringen. Sie sprechen dadurch Persönliches aus und können Ihre Zuhörer auf der menschlichen, emotionalen Gesprächsebene erreichen. Dies ist bei vielen Argumenten überzeugender. Sachbezogene Argumente können Sie mit emotionalen Argumenten, beispielsweise mit Hinweisen auf Sicherheit, Vertrauen, Gewissheit, Freude, Zuversicht, ergänzen.

Formulieren Sie zum Beispiel: „Ich bin stolz auf ...“, „Ich vertraue auf ...“ „Es gibt mir zu denken ...“ Schaffen Sie deshalb einen klugen Mix aus sachbezogenen und emotionalen Argumenten.

Eine hilfreiche Methode beim erfolgreichen Führen von Gesprächen ist die sogenannte Plus-Minus-Technik. Hierbei stellen Sie im Gespräch eventuellen Nachteilen auch die zahlreichen Vorteile gegenüber und umgekehrt. Das bedeutet also, dass Sie die Vorteile und Nachteile auflisten und derart wiedergeben, dass Ihre eigene Meinung überzeugt.

## Kommunikationsmodell

Um erfolgreich zum Gesprächsziel zu kommen, ist es wichtig zu verstehen, wie die eigene Nachricht beim Gesprächspartner ankommt. Also wie sollte ich kommunizieren, um zum Ziel zu kommen.

Kommunikation ist ein Austausch von Nachrichten. Wir orientieren uns im Folgenden an dem Modell von Friedemann Schulz von Thun (vgl. Günther & Sperber 2008, S. 22).

Abb. 1: Die verschiedenen Aspekte einer Nachricht (nach Schulz von Thun)



Quelle: Günther & Sperber (2008, S. 24)

Eine Nachricht ist eine bedeutungshaltige Botschaft, die von jemandem ausgesandt (Sender) und von jemandem empfangen (Empfänger) wird. Die Nachricht kann aus Sprache, Schrift, Geste, Gesichtsausdruck und vielem mehr bestehen. Gesprochenes wird gehört, Geschriebenes wird gelesen, Berührungen werden gespürt usw. Laut dem österreichisch-amerikanischen Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick (1921 – 2007) ist es unmöglich, nicht zu kommunizieren, das bedeutet, dass auch Schweiger Nachrichten senden! Die eigentliche Nachricht hat vier Aspekte (Sachinhalt, Beziehung, Selbstoffenbarung, Appell). Man nennt dies auch 4-Ohren-Modell:

Quelle: in Anlehnung an Schuhmann (2008, S. 47)



Abb. 2: 4-Ohren-Modell

Es ist so, als ob der Höher vier Ohren hätte und mit jedem etwas anderes hören kann. Entscheidend ist also, welches Ohr der Sprecher anpeilt, aber auch, welches der Hörer eingeschaltet hat.

Hier ein Beispiel zum Verdeutlichen:

Der Ausbildungsleiter sagt zu dem Auszubildenden: „Fahren Sie langsam mit dem Auto, wenn Sie die Ausgangspost zur Poststelle bringen.“

<b>Sachinhalt</b>	Es bedarf keiner Eile, die Post wegzubringen.
<b>Selbstoffenbarung</b>	Der Ausbildungsleiter mag keine Raser.
<b>Beziehung</b>	Der Ausbildungsleiter sorgt sich um seinen Azubi.
<b>Appell</b>	Tun Sie etwas Bestimmtes.

Nachrichten sind also komplexe Informationspakete. Der Aspekt „Sachinhalt“ lässt sich relativ leicht verstehen, während Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell oftmals missverstanden werden. Oft werden diese Aussagen emotional gedeutet und die Interpretationen können unvollständig oder ganz falsch sein. Vieles geht also vor beim Austausch von Nachrichten und vieles kann dabei auch schiefgehen. Bedenken Sie, dass Kommunikation nur dann erfolgreich ist, wenn die Nachricht auf allen vier Ebenen so verstanden wird, wie sie gemeint ist. Es ist nicht ausschlaggebend, was Sie **gemeint** haben! Viel wichtiger ist, was der andere **verstanden** hat!

## Kommunikationsarten

In diesem Abschnitt werden die persönliche Kommunikation (Face-to-face-Kommunikation) und die fernmündliche Kommunikation näher beschrieben.

### Face-to-face-Kommunikation

Es gibt verschiedene Arten der persönlichen Kommunikation, beispielsweise ein Informationsgespräch, ein Bewerbungsgespräch, ein Streitgespräch, ein Verkaufsgespräch, eine Konferenz, eine Verhandlung (vgl. Schuhmann 2008, S. 57). Es kann Ihnen durchaus passieren, dass Sie während oder zum Ende Ihrer Ausbildung ein Bewerbungsgespräch führen müssen, dass Sie ein Produkt oder eine Idee verkaufen möchten, dass Sie andere Mitarbeiter loben, tadeln oder beurteilen sollen, oder dass Sie als Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement andere Mitmenschen informieren müssen. Ob solche Gespräche gelingen, hängt von der Sachlage, von Ihren Gesprächspartnern und von Ihnen – von Ihrem Wissen und Gesprächstraining – ab.

Sie wissen, dass der erste Eindruck oft entscheidend ist. Dazu gehört selbstverständlich, dass Sie sich zunächst mit Vor- und Nachnamen vorstellen. Zum Beispiel „Guten Tag, mein Name ist Torsten Schneider, ich bin Sachbearbeiter in der Marketingabteilung.“

Achten Sie darauf, dass der Ranghöhere dem Mitarbeiter die Hand zum Händedruck reicht. Einzige Ausnahme ist es, wenn Sie einen Gast empfangen, dann reichen Sie ihm zuerst die Hand, egal ob er „über“ oder „unter“ ihnen steht (vgl. Adam 2004, S. 70).

Hören Sie Ihrem Gesprächspartner zu und fallen Sie ihm nicht ins Wort. Versuchen Sie eine positive Atmosphäre zu schaffen, zum Beispiel, indem Sie Ihre persönliche Wertschätzung bekunden, halten Sie Blickkontakt, achten Sie auf eine positive Körpersprache.

Bieten Sie Ihrem Gesprächspartner eine Sitzgelegenheit an, je nach Länge des Gespräches können Sie auch ein Getränk reichen. Alle notwendigen Akten und Unterlagen sollten in griffbereiter Nähe liegen. Mit einem Smalltalk (unverbindliches Geplauder z. B. über Hobbys, Sport, Haustiere, Musik, Urlaub) zu Beginn können Sie ein schleppendes Gespräch in Gang bringen und eventuelle Hemmungen abbauen.

Seien Sie freundlich und authentisch, achten Sie auf eine angemessene Sprache, beantworten Sie Fragen Ihres Gesprächspartners ausführlich und ehrlich. Ebenso wichtig wie der erste Eindruck ist der richtige Abgang. Beenden Sie das Gespräch positiv. Vergessen Sie nicht sich für das Gespräch zu bedanken und verabschieden Sie sich mit „Auf Wiedersehen“. Ein „Tschüss“ ist nur angebracht, wenn sich die Gesprächspartner bereits besser kennen (vgl. Adam 2004, S. 73).

## **Fermündliche Kommunikation**

Bei der fermündlichen Kommunikation ist Ihre Stimme Ihre einzige Möglichkeit, einen Eindruck (gut oder schlecht) zu hinterlassen. Deshalb konzentrieren Sie sich nur auf das Telefonat, machen Sie nichts anderes wie beispielsweise essen, trinken, rauchen, am PC oder auf dem Handy schreiben.

Stellen Sie sich mit Ihrem Vor- und Nachnamen sowie der Firma vor, z. B. „Guten Tag, Büromöbel Hauser & Schulte, Sabine Schneider“. Vermeiden Sie bei Ihrer Vorstellung den Zusatz „Frau“ oder „Herr“. Verabschieden Sie sich mit „Auf Wiederhören“. Sollten Sie zu einer ungünstigen Zeit angerufen werden, so teilen Sie Ihrem Gesprächspartner mit, dass sie momentan wenig Zeit haben und bieten Sie ihm an, ihn später zurückzurufen. Halten Sie sich dann auch daran! Beachten Sie bei Rückrufen die offiziellen Geschäftszeiten, meist zwischen 09:00 und 17:00 Uhr. Berücksichtigen Sie auch die Mittagsruhe, meistens zwischen 12:30 und 13:30 Uhr. Bei Gesprächen ins Ausland denken Sie an eine eventuelle Zeitverschiebung. Sollten Sie Ihren Gesprächspartner bitten, selbst später nochmals anzurufen, sorgen Sie dafür, dass Sie dann tatsächlich erreichbar sind und Zeit für ihn haben.

Falls Sie Ihren Gesprächspartner weiterverbinden müssen, achten Sie darauf, dass er nicht allzu lange in der Warteschleife verbleibt. Geben Sie ihm dann lieber die Durchwahl des Kollegen oder bieten Sie alternativ einen Rückruf an. Notieren Sie dabei auf einer Telefonnotiz den Vor- und Nachnamen des Anrufers, den Firmennamen, die Rufnummer, das Datum, die Uhrzeit sowie den Grund des Anrufs. Haben Sie den Namen nicht richtig verstanden, bitten Sie ihn freundlich ihn zu wiederholen. Das Gleiche gilt wenn Ihr Name nicht korrekt verstanden wurde. Verwenden Sie beim Buchstabieren die Amtliche Buchstabiertafel.

Sollten Sie einen Anrufbeantworter, ein Voicemail-System oder eine Mailbox besprechen, sprechen Sie langsam und deutlich. Der Ansagetext könnte beispielsweise lauten: „Guten Tag, Büromöbel Hauser & Schulte, Sabine Schneider. Momentan kann ich Ihren Anruf nicht entgegennehmen. Gerne rufe ich Sie zurück. Bitte hinterlassen Sie dazu Ihren Namen und Ihre Rufnummer. Vielen Dank für Ihren Anruf. Auf Wiederhören.“ Oder Sie bitten um einen späteren Anruf. Dann sollten Sie jedoch auch erreichbar sein. Kleine verbale Verstärker wie „Ja“, „Hmm“, „Ich verstehe“ sind bei einem Telefonat genauso wichtig wie in einem persönlichen Gespräch (vgl. Wolff 2006, S. 90).

Selbstverständlich haben Sie vor dem Telefonat alle notwendigen Unterlagen parat gelegt, auch ein funktionierender Kugelschreiber und Papier sind in der Nähe (siehe auch Kapitel aus Band 1 „Verhalten am Telefon“).

## Kommunikationstechniken

Um Gesprächssituationen erfolgreich zu bewältigen, beachten Sie bitte folgende drei Techniken: aktives Zuhören, ausreden lassen, Ich-Aussagen bzw -Botschaften.

**Aktives Zuhören.** Aktives Zuhören oder auch als Öffnende Gesprächsführung bezeichnet, ist eigentlich keine Technik, sondern der Ausdruck der inneren Einstellung. Es bedeutet, dass Sie interessiert sind zu erfahren, was Ihr Gesprächspartner Ihnen sagen möchte. Das Motto „Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar“ von Saint-Exupéry aus „Der kleine Prinz“ ist ein guter Leitsatz für hilfreiches Zuhören. Aktives Zuhören ist nämlich mehr als nur die Ohren aufzusperren (vgl. Mitschka 2005, S. 55). Aktives Zuhören sollte nicht in einer Situation der Ungeduld stattfinden (vgl. Gehm 1994, S. 134). Durch aktives Zuhören schaffen Sie es aus oberflächlichen Gesprächen an die wichtigen Informationen des Gesprächspartners und an seine Gedanken zu gelangen.

**Ausreden lassen.** Aktives Zuhören umfasst auch die Technik, den Gesprächspartner ausreden zu lassen und ihn in seinen Ausführungen nicht zu unterbrechen. Signalisieren Sie Ihrem Gesprächspartner Ihr Interesse durch Blickkontakt, Kopfnicken, eine offene und dem Gesprächspartner zugewandte Körperhaltung. Ertragen Sie auch stille Pausen, sie geben Ihrem Gesprächspartner Zeit, seine Gedanken mitzuteilen.

**Ich-Botschaften.** Ein effektives Hilfsmittel für erfolgreiche Gesprächssituationen sind Ich-Botschaften. In einer Ich-Botschaft stellen Sie Ihre Idee, Ihren Wunsch, Ihre Meinung dar. Sie verstecken sich nicht hinter „man“ oder „wir“ oder „alle“, dadurch kann Ihr Gesprächspartner – grundsätzlich betrachtet – Ihrer Aussage nicht widersprechen. Ich-Aussagen sind für viele Personen ungewohnt, da sie nicht gewohnt sind ihren eigenen Standpunkt in den Vordergrund zu stellen. Dabei tragen positive Ich-Botschaften wesentlich zum Gelingen eines Gespräches bei, da sie die Atmosphäre verbessern (z. B. Ich finde es gut, dass ..., Ich freue mich, dass ...). Eignen Sie sich ein Repertoire an positiven Ich-Botschaften an und setzen Sie sie dosiert und der jeweiligen Lage entsprechend gezielt ein, so können Sie auch in verfahrenen Gesprächssituationen die Lage entschärfen (vgl. Schuhmann 2008, S. 49).

## Fragetechniken

Sie kennen sicher den schönen Satz: „Wer fragt, der führt.“ Mit dieser Devise wird deutlich, dass die Sprache ein wichtiges Führungsmittel ist. Sie schaffen es, durch gezielte Fragetechnik, das Gespräch in die von Ihnen gewollte Richtung zu lenken, ohne dass sich der Gesprächspartner in die Enge getrieben fühlt. Schließlich wollen wir alle gefragt, gebeten werden und geben dann bereitwillig Auskunft. Fragen sind also kein Zeichen von Unsicherheit, sondern der Fragesteller zeigt sich als souveräner Gesprächspartner, der mit seinen Fragen die Kreativität und das Wissen des Gesprächsteilnehmers abrufen (vgl. Gehm 1994, S. 113). Damit ein Gespräch gelingt, machen Sie sich zunächst klar, welche Arten von Fragen es eigentlich gibt.

Zunächst unterscheidet man geschlossene und offene Fragen. Geschlossene Fragen lassen normalerweise nur die Antworten „Ja“ oder „Nein“ zu. Mit geschlossenen Fragen können Sie beim Gesprächspartner eine eindeutige Stellungnahme erreichen. Eventuell weicht er jedoch von Ihrer vorgegebenen Frage ab, z. B. mit den Antworten: „In der Form kann ich die Frage nicht beantworten“ oder „So kann man die Frage nicht stellen.“

Es ist auch oftmals schwierig, ein Gespräch mit geschlossenen Fragen in Gang zu bringen. Von daher ist das Verwenden von offenen Fragen besser geeignet, um ausführliche, kreative Antworten zu erhalten. Offene Fragen ermuntern den Gesprächspartner, seine Gedanken darzustellen und geben uns die Gelegenheit, den Gesprächspartner und seine Auffassung kennenzulernen. Er fühlt sich ernst genommen, da seine Meinung in den Entscheidungsprozess mit einfließt (vgl. Zuschlag & Thielke 1998, S. 118).

Geschlossene Fragen	Offene Fragen
Können Sie mir die Uhrzeit sagen? – Ja.	Wie spät ist es? – Es ist genau 08:15 Uhr.
Lesen Sie regelmäßig unseren Newsletter? – Ja.	Was finden Sie an unserem Newsletter besonders interessant? – Mir gefällt ... besonders gut; nicht so interessant finde ich ...

Weiterhin gibt es eine Reihe von Fragetechniken. Die Form der Frage ist oft von entscheidender Bedeutung für das Gelingen eines Gesprächs. Hier eine Auswahl von bekannten Fragetechniken:

Frageform	Kennzeichen	Beispiel
<b>Entscheidungsfragen</b> (auch V-Fragen genannt)	Die Entscheidungsfrage ist eine Frage, mit der danach gefragt wird, ob der in der Frage formulierte Sachverhalt wahr ist oder nicht. Sie benötigen keine Fragewörter, denn das Verb steht an erster Stelle. Daher werden sie auch V-Fragen genannt. Die Satzmelodie (Intonation) ist am Satzende steigend. Wie die geschlossenen Fragen werden sie generell mit „Ja“ oder „Nein“ oder mit Modaladverbien wie „sicher“, „bestimmt nicht“, „vielleicht“, „wahrscheinlich“, „möglicherweise“, „keineswegs“ usw. beantwortet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben Sie das Protokoll geschrieben?</li> <li>• Ist Herr Müller gestern in Berlin angekommen?</li> <li>• Hat jemand an der Tür geklopft?</li> <li>• Entscheidet sich die Verlängerung meines Vertrages bis Ende des Monats?</li> </ul>
<b>Kontrollfragen</b>	Zahlen, Daten, Fakten und Ansichten werden wiederholt und reflektiert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Können wir dieses Ergebnis festhalten?</li> <li>• Kann ich davon ausgehen, dass Sie sich für dieses Produkt entschieden haben?</li> <li>• Habe ich Sie richtig verstanden, dass Sie 20 Bürostühle bestellen möchten?</li> </ul>
<b>Suggestivfrage</b>	Die gewünschte Antwort wird bereits in die Suggestivfrage hineingelegt. Diese Art der Frage hat einen eher zweifelhaften Ruf, denn es wird versucht, dem Gesprächspartner etwas einzureden. Daher sollte man diese Frageform sehr sparsam verwenden (vgl. Zuschlag & Thielke 1998, S. 137).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie glauben doch sicher auch, dass ...</li> <li>• Sie werden mir doch nicht widersprechen, wenn ...</li> </ul>
<b>Reflektierende Fragen</b>	Mit reflektierenden Fragen werden Äußerungen des Gesprächspartners aufgegriffen, um Missverständnissen vorzubeugen.	<p>Der Mitarbeiter ist heute krank, sagen Sie?</p> <p>Bedeutet das Ihrer Meinung nach, dass wir das Projekt um einen Monat verschieben müssen?</p>

## Beratungsgespräch (LA 2)

### Betriebsinterne Besonderheiten

Wenn Sie Gespräche mit Kunden/Geschäftspartnern führen, sollten Sie immer das Leitbild Ihres Betriebes im Sinne haben. In einem Leitbild werden alle Ziele, Richtlinien und Aufgabenbereiche eines Betriebes zusammengefasst. Ein Betriebsleitbild verschafft den Mitarbeitern einen Überblick über die wichtigsten Standards und Prinzipien des Unternehmens. Außerdem gibt es Auskunft über die Einstellungen der Mitarbeiter zu ihren Kunden. Wenn die Mitarbeiter diesem Leitbild folgen, ist die Bewahrung des Images des Betriebs sichergestellt. Jedes Unternehmen strebt nach Gewinnmaximierung. Die Gewinnmaximierung ist ein wichtiges Unternehmensziel, wenn es auf dem Markt bestehen bleiben will. Haben Sie das Ziel der Gewinnmaximierung in Ihren Gesprächen ebenfalls im Hinterkopf, versuchen Sie stets, für beide Seiten eine Win-win-Situation zu schaffen.

Die Begriffe „Kundenbindung“ und „Kundengewinnung“ begegnen Ihnen u. a. im Marketing. Jedes Unternehmen möchte neue Kunden gewinnen und diese auch langfristig an das Unternehmen binden. Ziel eines Unternehmens ist es also, aus Laufkunden Stammkunden zu machen, die mehrmals ein gleiches Produkt oder auch andere Produkte des Unternehmens erwerben möchten. Dies erreicht man zum Beispiel durch gezielte Marketing-Aktionen, Service-Karten, Clubmitgliedschaft, Rabattmarken-Aktion, regelmäßige Informationsschreiben an die Kunden. Kundenbindung ist dann am höchsten, wenn Sie es schaffen, in jeder Hinsicht einfach der beste, freundlichste und kompetenteste Lieferant bzw. Gesprächspartner zu sein. Kein Kunde wird wechseln, wenn er mehr als zufrieden ist und begeistert von Ihnen und Ihrem Unternehmen ist. Dazu gehört auch ein Dankeschön am Ende des Gesprächs und evtl. des Verkaufsvorgangs. Beachten Sie dies in Ihren Beratungs- und Verkaufsgesprächen.

### Gesprächstypen

In Gesprächen haben Sie es oft mit sehr verschiedenen Menschen mit unterschiedlichen Charakteren zu tun. Auf der einen Seite gibt es Gesprächsteilnehmer, die einfach wild drauflos plappern und sich absolut nicht um die weiteren Anwesenden kümmern. Auf der anderen Seite gibt es ruhige, introvertierte Gesprächsteilnehmer, die zwar viel wissen, aber leider nicht zum Ausdruck bringen. Wie gehen Sie mit diesen verschiedenen Gesprächstypen um, damit Ihr Gespräch zum Erfolg wird? (vgl. Schuhmann 2008, S. 79)

Gesprächstyp	Empfohlene Strategie während eines Gesprächs
<b>Besserwisser</b>	Lassen Sie die Gruppe zu seinen Ausführungen Stellung nehmen. Dann bleibt ihm meist nichts anderes übrig, als sich der Übermacht der anderen Gesprächsteilnehmer zu beugen und sich mit deren Ansichten auseinanderzusetzen.
<b>Vielredner</b>	Unterbrechen Sie taktvoll – das kann gelingen, indem Sie die gemachten Aussagen aufgreifen und wiederholen. Damit vermitteln Sie ihm, dass Sie sein Gespräch aufmerksam verfolgen, nun aber selbst etwas zu sagen haben. Begrenzen Sie die Redezeit (z. B. auf 30 Sekunden). Dies gilt selbstverständlich für alle Gesprächsteilnehmer.
<b>Aggressive Redner</b>	Bleiben Sie sachlich und ruhig, lassen Sie sich nicht in den Streit ein. Bitten Sie die übrigen Gesprächsteilnehmer, die Behauptungen der betreffenden Person zu widerlegen.



<b>Schweiger</b>	Stellen Sie leichte Fragen, dies hebt sein Selbstbewusstsein. Verstärken Sie seine Ausführungen durch Lob.
<b>Uninteressierte</b>	Fragen Sie ihn gezielt nach seiner Meinung. Bitten Sie ihn um Beispiele aus seinem Aufgabengebiet.
<b>Negative</b>	Wecken Sie seinen Ehrgeiz. Erkennen Sie seine Erfahrungen und Kenntnisse an und betonen Sie Gemeinsames. Nehmen Sie ihn in die Verantwortung.
<b>Positive</b>	Diese Gesprächsteilnehmer sind oft die Stütze des Gesprächs. Lassen Sie ihn die Ergebnisse zusammenfassen und schalten Sie ihn bewusst in Diskussionen ein.

## Sprache und Ausdruck

Gespräche sind eine Form des zwischenmenschlichen Kontaktes, bei dem über das Sprechen, Hören und Verstehen eine Begegnung und wechselseitige Verständigung erzielt wird (vgl. Zuschlag & Thielke 1998, S. 96). Das heißt, entscheidend ist, WAS ich spreche, sondern auch WIE ich spreche. Achten Sie also bei Ihren Ausführungen auf eine angemessene Wortwahl, das heißt sprechen Sie verständlich, sachlich und respektvoll Ihrem Gesprächspartner gegenüber. Benutzen Sie Fachtermini (Fachwörter), aber schmeißen Sie nicht um sich damit. Sonst kann es zu Verständigungsproblemen kommen und Ihr Gesprächspartner kann Ihren Ausführungen nicht folgen.

Benutzen Sie also Fachtermini nur dann, wenn Sie sich sicher sind, dass Ihr Gegenüber Sie versteht. Benutzen Sie Fachtermini korrekt, sonst besteht die Gefahr, dass Sie nicht ernst genommen werden. Vermeiden Sie Füllwörter (auch Flick- oder Blähwörter genannt). Meistens sind diese Wörter überflüssige Füllsel. Ihr Gespräch wird unnötig aufgebläht und wirkt unprofessionell. Beispiele von Füllwörtern sind u. a.: also, an sich, äußerst, bekanntlich, besonders, dafür, dann und wann, ganz, insofern, kaum, manchmal, mitunter, möglich, offenbar, quasi, so, tatsächlich, überhaupt, vielfach, voll und ganz, wahrscheinlich, wieder, zweifellos. Korrigieren Sie evtl. Ihr Sprechtempo: Falls Sie nämlich zu schnell sprechen, wird Sie keiner verstehen oder nur sehr schwer verstehen, sprechen Sie eventuell zu langsam, wirkt dies ermüdend und wenig professionell. Lassen Sie sich von einer vertrauten Person ein Feedback geben, wenn Sie unsicher sind.

Sprechen Sie deutlich und verständlich. Dazu sind folgende Tipps hilfreich: Atmen Sie erst einmal tief ein, bevor Sie anfangen zu sprechen. Öffnen Sie den Mund weit beim Sprechen. Viele Menschen nuscheln, weil sie den Mund nicht weit genug öffnen. Sprechen Sie die Wörter bis zum Ende aus, verschlucken Sie nicht die Nachsilben. Machen Sie Pausen, damit Ihr Gesprächspartner das Gehörte verarbeiten kann. Verbessern Sie Ihre Grammatik, zum Beispiel indem Sie mehr Bücher lesen. Dadurch vergrößern Sie auch Ihren Wortschatz. Denken Sie immer zuerst nach, bevor Sie anfangen zu sprechen. So behalten Sie einen klaren Kopf. Schwierige Wörter können Sie im Vorfeld üben. Dadurch stellen Sie die korrekte Aussprache sicher.

## Gesprächsstruktur

Bevor Sie ein Gespräch beginnen, sollten Sie sich Gedanken über den Ablauf machen. Grundvoraussetzungen sind immer Höflichkeit, Freundlichkeit und gegenseitiger Respekt. Begegnen Sie Ihren Gesprächspartnern stets unvoreingenommen und ohne persönliche Wertung (Wertschätzung). Seien Sie ehrlich und authentisch. Zu Beginn begrüßen Sie Ihre(n) Gesprächspartner (evtl. mit einem Händedruck) und bedanken sich für das Kommen. Umreißen Sie dann den Gesprächsanlass sowie die Gesprächsziele. Erklären Sie, wie Sie das Gespräch gestalten möchten (Tagesordnung, Zeitplan, Pausen ...). Geben Sie auch Ihrem Gesprächspartner die Möglichkeit, Wünsche in die Gestaltung vorzubringen. Unterbrechen Sie Ihren Gesprächspartner nicht.

Geben Sie sich gegenseitig Rückmeldungen (Feedback). Gerade bei großen Informationsmengen kann es zu einer „Wahrnehmungsabwehr“ (vgl. Gehm 1994, S. 124) kommen. Das bedeutet, der Gesprächspartner kann nichts mehr aufnehmen. Um diesen Informationsverlust zu reduzieren, ist der gezielte Einsatz von Rückmeldungen hilfreich. In vielen Fällen ist schon ein kurzes Nachfragen nützlich, beispielsweise „Ist Ihnen der Punkt klar geworden?“, „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...“. Hören Sie aktiv zu (**Kommunikationstechniken**). Im Kerngespräch arbeiten Sie gemeinsam an einer für beide Seiten akzeptablen Lösung. Seien Sie flexibel, ändern Sie ggf. Ihre Meinung, seien Sie kompromissbereit und tolerant. Verlieren Sie aber das Gesprächsziel nicht aus den Augen. Zum Ende des Gesprächs fassen Sie die wichtigsten Punkte zusammen und halten Sie die Ergebnisse schriftlich fest.

## Körpersprache

Zu einem perfekten Gespräch gehört auch die stimmige Körpersprache (nonverbale Kommunikation). Wie erfolgreich Kommunikation verläuft, hängt zu einem großen Teil von der Körpersprache, also von Ihrer Körperhaltung, Ihrer Mimik (Gesichtsausdruck) und Ihrer Gestik (Bewegungen der Arme und Hände) ab. Vor einem wichtigen Gespräch sollten Sie also nicht nur überlegen, was Sie anziehen und was Sie sagen wollen, sondern Sie sollten sich auch Ihrer Körpersprache bewusst werden. Unser Körper kann nämlich Dinge zeigen, die Sie gar nicht preisgeben möchten. Er kann z. B. Ihre Unsicherheit entlarven, wenn Sie sich eigentlich selbstbewusst präsentieren möchten. Deshalb achten Sie auf eine gerade, möglichst entspannte Haltung. Stehen Sie aufrecht und locker, verteilen Sie das Gewicht auf beide Beine, lassen Sie die Arme hängen oder setzen Sie sie bewusst zur Gestik ein. Im Sitzen sollten Sie ebenfalls eine aufrechte Körperhaltung einnehmen. Wenden Sie Ihren Körper dem Gesprächspartner zu, die Füße stehen auf dem Boden. Ihre Hände sollten sichtbar, also z. B. auf der Tischplatte, sein. Sonst erwecken Sie den Eindruck, etwas verbergen zu wollen.

Bei einem Gespräch verändert sich Ihre Mimik ständig, doch zwei Dinge sind von großer Bedeutung, wenn Sie Menschen für sich gewinnen möchten, und zwar der Blickkontakt und das Lächeln. Begrüßen Sie daher Ihre Gesprächspartner mit einem echten, nicht aufgesetzten Lächeln auf den Lippen. Blicken Sie Ihrem Gegenüber ins Gesicht, damit signalisieren Sie Interesse an seiner Person. Wenn Sie ein Gespräch mit vielen Personen haben, sollten Sie mit allen Anwesenden mindestens einmal Blickkontakt gehabt haben. Bei der Gestik wird zwischen offenen und geschlossenen Gesten unterschieden. Bei offenen Gesten sind die Handflächen nach oben gerichtet. Eine offene Geste ist beispielsweise ein Händedruck. Bei geschlossenen Gesten sind die Handflächen nach unten gerichtet, ein Beispiel dazu sind verschränkte Arme.

Setzen Sie bei Ihren Gesprächen also möglichst oft offene Gesten ein. Neben einem bewussten Einsatz von Haltung, Mimik und Gestik ist es in Gesprächssituationen auch wichtig, die persönliche Distanz zu Ihrem Gesprächspartner zu wahren. Halten Sie einen Abstand von etwa 1,2 bis 3,6 Meter ein. Es kann nämlich sehr unangenehm sein, wenn Gesprächspartner zu nahe kommen. Dies gilt als aufdringlich und hinterlässt keinen guten Eindruck (vgl. Adam 2004, S. 42 ff).

Selbstverständlich können Sie auch aus der Körpersprache Ihres Gesprächspartners viel ablesen. Menschen zum Beispiel, die viel zur Seite schauen, sind nervös oder abgelenkt. Ein fragender Ausdruck bedeutet, dass die Person misstrauisch oder nicht überzeugt ist. Wenn jemand oft nach unten auf den Boden schaut, ist er wahrscheinlich schüchtern oder ängstlich. Wenn jemand mit seinen Fingern durch sein Haar fährt, kann es sein, dass seine Meinung zu etwas im Gegensatz zu Ihrer eigenen steht. Wenn die Person eine Brille trägt und diese, von einem leichten Stirnrunzeln begleitet, ständig auf der Nase zurechtsetzt, kann das auch darauf hindeuten, dass sie nicht mit dem einverstanden ist, was Sie sagen. Gesenkte Augenbrauen und blinzelnde Augen deuten auf einen Versuch hin, zu verstehen, was gesagt wurde oder was los ist. Eine gute Übung, die Körpersprache besser lesen zu können, ist das Fernsehen mit ausgeschaltetem Ton. Indem Sie nämlich nur aufgrund der Körpersprache erraten, was gerade im Fernsehen geschieht, werden Sie Ihre Fähigkeiten, Körpersprache richtig zu interpretieren, verbessern. Beachten Sie aber auch, dass jede Person ihre eigene Körpersprache hat, das sogenannte Grundverhalten.

Mit diesem Wissen über nonverbale Aktionen sind Sie in der Lage, Methoden zur Stressbewältigung anzuwenden. Jeder von uns kennt Gesprächssituationen, mit denen er meint nicht fertig zu werden. Selbstzweifel und Versagensängste werden hervorgerufen, wir sind unsicher und würden am liebsten im Boden versinken (vgl. Günther & Sperber 2008, S. 78). Wie schaffen Sie es, selbstsicherer und „cooler“ bei der Bewältigung von schwierigen Aufgaben zu werden?

Beherrzigen Sie folgende Tipps:

1. Bereiten Sie sich gedanklich intensiv auf das Gespräch und den zu erwartenden Gesprächsinhalt vor. Dadurch halten Sie das Ausmaß des Unerwarteten und Überraschenden relativ gering.
2. Sehen Sie mögliche negative Ereignisse nicht als so extrem tragisch an, nach dem Motto „Halb so schlimm.“
3. Erinnern Sie sich an erfolgreiche Problemlösungen in der Vergangenheit, z. B. : „Früher habe ich das auch schon hingekriegt.“
4. Nutzen Sie die körperliche Anspannung zu Ihrem Vorteil, denn Stress in Maßen beflügelt Sie, steigert die Leistung und hält fit.
5. Üben Sie im Privatleben Anforderungssituationen, bei denen die Anstrengung Spaß macht, beispielsweise ein Vortrag über die letzte Urlaubsreise, Organisationsarbeit in einem Verein. Dadurch gewinnen Sie an Zuversicht was die eigene Problemlösefähigkeit anbetrifft.
6. Geben Sie nicht so viel auf die Meinung anderer, sondern werten Sie Ihr eigenes Urteil auf.

Zusätzlich können Sie durch gezielte Atemübungen, autogenes Training, Körperarbeit oder spezielles Mentaltraining ruhiger und entspannter werden und bewahren damit in schwierigen Gesprächen einen kühlen Kopf. Somit schaffen Sie eine professionelle Distanz zu Ihrem Gesprächspartner und vermeiden emotionale Überreaktionen.

## Gesprächssituationen beurteilen

Kommunikation und Austausch scheinen die einfachsten Dinge der Welt zu sein, wenn wir der Werbung Glauben schenken wollen. Auf Plakaten und in Anzeigen sieht man oft gut gelaunte Menschen im Gespräch miteinander – alle haben Spaß und kommunizieren mit einem Lächeln und mit leichter Hand. Und doch ist Kommunikation oft ein komplizierter und störungsanfälliger Prozess. Deshalb sollten Sie in der Lage sein, Gesprächssituationen fachgerecht beurteilen zu können. Hilfreich ist dabei das Erstellen eines Kriterienkatalogs: Prüfen Sie zunächst die Redesituation, das heißt zum Beispiel, wo und wann wird das Gespräch durchgeführt? Ist der Ort des Gespräches gut ausgewählt, damit ein ruhiges Gespräch geführt werden kann? Ist der Raum entsprechend vorbereitet? Ist die Uhrzeit für alle Anwesenden günstig? Sind Medien mit einbezogen? Wenn ja, welche Medien und mit welcher Wirkung? Welche Personen nehmen am Gespräch teil? Zu welchem Anlass wird das Gespräch durchgeführt?

Prüfen Sie weiterhin das (Kommunikations-)Ziel, das innerhalb eines Gespräches erreicht werden soll. Ist das Ziel konkret beschrieben? Bleiben die Teilnehmer beim Thema oder schweifen sie ständig ab? Gibt es einen Zeitrahmen, innerhalb dessen das Gesprächsziel erreicht werden soll? Gibt es ein Kriterium, anhand dessen die Gesprächsteilnehmer entscheiden können, ob das Gesprächsziel erreicht ist?

Prüfen Sie auch die Argumentationsweise. Werden die Argumente der Gesprächsteilnehmer sachlich ausgetauscht? Hören die Gesprächspartner dem jeweiligen Redner aufmerksam zu? Kommen alle Gesprächsteilnehmer möglichst gleichmäßig zu Wort? Werden alle Argumente ernst genommen? Werden neue Ideen entwickelt? Werden neue Vorschläge unterbreitet? Werden getroffene Entscheidungen deutlich ausgesprochen? Prüfen Sie die stilistischen Mittel, z. B.: Werden Vergleiche (stark wie ein Löwe) verwendet? Werden Synonyme (sinnverwandtes Wort) benutzt? Werden rhetorische Fragen, also Scheinfragen (Wer glaubt denn so etwas?) gestellt? Benutzt der Redner Einschübe (Ich möchte Ihnen – ich fasse mich ganz kurz – über die Vorgänge berichten ...)? Arbeitet der Redner mit Alliterationen (Milch macht müde Männer munter)? Wird eine bildhafte Ausdrucksweise (verbale Kreativität) benutzt? Ist der Redner ironisch oder schlagfertig?

Prüfen Sie schließlich auch die Kommunikationswirkung, das heißt die Reaktion der Anwesenden auf ein kommunikatives Ereignis bzw. kommunikative Aktivitäten. Ist das gewünschte Ziel erreicht worden? Sind die Botschaften der Redner beim Gesprächspartner angekommen? Gab es Störungen? War das Gespräch für beide Seiten zufriedenstellend? Gibt es Folgereaktionen aus dem Gespräch? (vgl. Zuschlag & Thielke 1998, S. 154 sowie Schuhmann 2008, S. 157)

## Gespräche führen (LA 3)

Während eines Gespräches müssen Sie die betrieblichen Regelungen sowie die rechtlichen Regelungen beachten.

### Betriebliche Regeln

Zu den betrieblichen Regelungen gehört der Umgang mit Beratung, Reklamationen bzw. Beschwerden. Sie müssen sich informieren, wie in Ihrem Unternehmen das Beschwerdemanagement strukturiert ist. Auf jeden Fall gilt, dass Sie den Kunden zunächst einmal erzählen lassen, evtl. lassen Sie ihn auch mehrmals erzählen, damit „die Luft raus ist“. Danach wiederholen Sie den Sachverhalt, um sicherzustellen, dass Sie alles richtig verstanden haben. Bringen Sie Verständnis für den Standpunkt des Kunden auf. Sie können den Kunden auch fragen, welche Lösungsmöglichkeiten er sieht. Vielleicht sind seine Vorstellungen auch für die Firma akzeptabel. Achten Sie darauf, dass das Anliegen des Kunden rasch bearbeitet wird. Fragen Sie evtl. mehrmals in der entsprechenden Abteilung nach (vgl. Flemming 1995, S. 124). Das Thema wird im Kapitel **Beschwerde-management** noch ausführlicher erläutert.

### Rechtliche Regeln

Weiterhin gilt es, die rechtlichen Regelungen (Bindungsfristen, Sicherung der Beweislast) zu beachten. Die Bindungsfrist bedeutet, wie lange ein Anbieter an sein Angebot gebunden ist. Hierzu können Sie mehr im Band I (Bestellnummer 327) nachlesen.

Unter der Beweislast versteht man laut Duden die Verpflichtung, für die Wahrheit bestimmter Behauptungen einen Beweis zu führen. Die Grundlage jeder Beweisführung ist dazu zuerst die gegenseitige Darlegung des behaupteten tatsächlichen Sachverhalts. Zum Beispiel kann die Beweislast beim Beschwerdeführer (Kläger) liegen oder man kann die Beweislast umkehren, das bedeutet die Beweispflicht wird der anderen Seite (dem Kontrahenten) auferlegt.

### Interkulturelle Besonderheiten

In Gesprächen kann es selbstverständlich auch vorkommen, dass die Kunden aus anderen Ländern stammen. Es gilt also interkulturelle Besonderheiten zu beachten. Andere Länder, andere Sitten – in anderen Ländern herrschen oft Gepflogenheiten, die uns nicht bekannt sind. Gelingen und Scheitern der Kommunikation hängt stets damit zusammen, wie wir denken, wie wir wahrnehmen, welche Ziele wir im Sinn haben und wessen Maßstäbe wir befolgen.

Von Bedeutung ist es auch, die uns fremde Kultur zu verstehen. Insofern setzt eine gelungene Kommunikation viele Kompetenzen voraus, nämlich den Mitmenschen wahrnehmen und auf ihn dialogisch reagieren. Dazu gehören unter anderem Offenheit und das Aushalten von kulturell bedingten Differenzen (vgl. Yousefi 2014, S. 9). Oft sind ausländische Geschäftspartner tolerant, da sie wissen, dass nicht absichtlich Verstöße gegen die guten Sitten begangen werden. Es kann aber auch sein, dass Sie sich schnell ins geschäftliche Abseits befördern. Daher ist es ratsam, einige Hinweise zu beachten (vgl. Adam 2004, S. 106):

- Geschäftspartner aus Großbritannien legen viel Wert auf Höflichkeit und Respekt. Daher sollten Sie sich nicht vordrängeln und lieber einmal mehr als zu wenig „sorry“ sagen.
- Geschäftspartner aus Frankreich begrüßen Sie nicht mit Küsschen rechts und links, dies ist nur im Privatleben angebracht. (Ausnahme: Der Gastgeber begrüßt Sie von sich aus auf diese Weise.) Achten Sie auf elegante und qualitativ hochwertige Kleidung, sie spiegelt ihre gesellschaftliche und finanzielle Position wider.
- Geschäftspartner aus Italien freuen sich über gute Gastgeschenke wie z. B. Blumen oder etwas typisch Deutsches. Auch hier achten Sie auf eine modische, elegante Kleidung und ein ordentliches Auftreten. Italiener sind sehr gastfreundlich und körperliche Distanzen werden recht schnell abgebaut, es könnte also sein, dass Sie zur Begrüßung oder Verabschiedung umarmt werden.
- Geschäftspartner aus Spanien legen viel Wert auf die Ruhestunden zwischen 13:30 und 15:30 Uhr.
- Geschäftspartner aus den USA legen auch viel Wert auf ordentliche Kleidung sowie ein gepflegtes Äußeres. Smalltalk ist ihnen besonders wichtig. Sehr schnell wird man mit dem Vornamen angesprochen, ein solches Angebot sollten Sie nicht ausschlagen.
- Geschäftspartner aus Japan verbeugen sich viel und oft: zur Begrüßung, zum Dank oder um Ihnen Anerkennung und Respekt zu zeigen. Übernehmen Sie diese Gesten! Viel Wert legen Japaner auf Visitenkarten. Sie sollten sie immer mit beiden Händen überreichen bzw. auch entgegennehmen. Lesen Sie die Visitenkarte ausführlich, bevor Sie sie einstecken. Machen Sie sich keine Notizen auf der Visitenkarte, dies gilt als unhöflich. Geschäftspartner aus Japan und auch aus China sprechen nur selten das Wort „Nein“ aus. Daher sind Äußerungen wie „Wir werden sehen“ oder „Vielleicht“ meist als Ablehnung zu verstehen.
- Geschäftspartner aus islamischen Ländern dürfen keinen Alkohol trinken, daher ist eine Flasche Wein kein geeignetes Gastgeschenk. Sollte der Geschäftstermin in den Fastenmonat Ramadan fallen, bieten Sie Ihrem Geschäftspartner zwischen Sonnenauf- und untergang kein Getränk und kein Essen an (auch keine Zigarette). Als Frau brauchen Sie zwar kein Kopftuch zu tragen, aber vermeiden Sie lange offene Haare (daher am besten zusammenbinden oder hochstecken) und sehr figurbetonte Kleidung.

## Gespräche in einer Fremdsprache führen

Sie werden nicht umhin kommen, auch Gespräche in einer Fremdsprache hin und wieder führen zu müssen. Haben Sie keine Angst davor – Übung macht den Meister. Hier finden Sie einige nützliche Übersetzungen (vgl. Flemming 1995, S. 186):

Deutsch	Englisch
<b>Redewendungen bei Telefonaten</b>	
Büromöbel Hauser & Schulte GmbH. Guten Morgen/Tag/Abend. Was kann ich für Sie tun?	Büromöbel Hauser & Schulte GmbH. Good morning/afternoon/evening. What can I do for you?
Hier ist nn von Büromöbel Hauser & Schulte GmbH. Ich rufe wegen ... an.	This is nn of Büromöbel Hauser & Schulte GmbH speaking. I'm calling about ...
Könnte ich bitte mit Herrn Baker sprechen?	Could I speak to Mr Baker, please?
Am Apparat.	Speaking.
Bitte bleiben Sie am Apparat, ich stelle durch.	Hold the line, please. I'll put you through.
Ich fürchte, er ist nicht erreichbar/er ist nicht im Hause/ er ist in einer Besprechung.	I'm afraid he's not available/he's not in/he's in a meeting.
Er wird Sie so schnell wie möglich zurückrufen.	He'll call you back as soon as possible.
Kann ich Ihre Nummer notieren?	Can I take your number?
Bitte sprechen Sie langsamer.	Please speak more slowly.
Könnten Sie bitte langsam wiederholen?	Could you say that again slowly, please?
Bitte buchstabieren Sie das.	Could you spell that, please?
Ich werde heute Nachmittag anrufen.	I'll ring this afternoon.
Könnten Sie mich morgen früh wieder anrufen?	Could you ring me again tomorrow morning?
Herr X ist nicht da.	Mr. X ist not here.
Kann ich etwas ausrichten?	Can I take a message?
Ich verstehe nicht.	I didn't understand what you said (bei sprachlichen Schwierigkeiten).
	I couldn't hear what you said (bei akustischen Schwierigkeiten).
Vielen Dank für die Informationen/Ihre Hilfe.	Thanks a lot for the information/your help.
Das ist sehr nett von Ihnen.	That's very kind of you.
Vielen Dank für Ihren Anruf.	Thanks for calling.
Bitte. (Im Sinne von „Gern geschehen“)	You're welcome/Not at all.
Auf Wiederhören.	Bye bye./Goodbye.
<b>Redewendungen bei Verhandlungen</b>	
Dieser Artikel ist jetzt in drei unterschiedlichen Ausführungen lieferbar.	This item ist now available in three different versions.
Wir haben unsere Produkte den derzeitigen Markterfordernissen angepasst.	We have adjusted our products to better suit the present market requirements.
Wir sind bereit Ihnen ein gutes Angebot zu machen.	We are prepared to make you a good offer.
Wir müssen über einige der Bedingungen sprechen.	We need to talk about some of the conditions.
Ich bin sicher, dass ...	I'm sure/certain that ...
Wir sollten nicht vergessen, dass ...	We shouldn't forget that ...
Wie viel(e) hätten Sie gern?	How much/many would you like?

Würden Sie uns bessere Konditionen einräumen?	Would you grant us better terms?
Was für einen Rabatt können Sie anbieten?	What discount could you offer?
Wären Sie damit zufrieden?	Would this be satisfactory to you?
Dem könnten wir zustimmen.	We could agree to this.
Ok, abgemacht.	OK, it's a deal.
Mit diesen Konditionen könnten wir leben.	We could live with these terms.
Ich denke, wir sind uns einig.	I think we've come to an agreement.
Lassen Sie uns zusammenfassen, worauf wir uns geeinigt haben.	Let's just summarize what we've agreed.
<b>Beschreibung des Sortiments</b>	
Sortiment	product range
Produktpalette	range of goods
eine große Auswahl an etwas	a wide choice of sth
Auswahl	selection
Serie, Baureihe	series
Artikel	item
Handelsmarke	trademark
Ausrüstung, Gerät(e)	equipment
Zubehör	accessory
verfügbar, erhältlich	available
<b>Beschreibung von Artikeln</b>	
hochwertig	high-quality
teuer	expensive
wertvoll	valuable
stabil	stable
haltbar	durable
preiswert	inexpensive
einfach	simple
groß	big
klein	small
lang	long
kurz	short
schwer	heavy
leicht	light, lightweight
praktisch	practical
zweckmäßig	convenient
bequem (bei Kleidung, Möbeln)	comfortable
nützlich	useful
zuverlässig	reliable
<b>Sätze zur Beschreibung von Artikeln</b>	
Es ist umweltfreundlich.	It is environmentally friendly.
Es sieht sehr elegant aus.	It looks very elegant.
Es fühlt sich glatt an.	It feels smooth.
Es ist aus Holz.	It is made of wood.



## Beschwerdemanagement (LA 4)

Im Kapitel „Kommunikationstechniken“ ist das Thema Beschwerden bzw. Reklamation angesprochen worden. Als Beschwerden werden Äußerungen von Kunden bezeichnet, die eine Unzufriedenheit ausdrücken. Eine Beschwerde dient hauptsächlich dazu, dass der Kunde seinem Unmut Luft macht. Beschwerden können mit einer Forderung an den Verkäufer verbunden sein, aber es gibt keinen Rechtsanspruch gegenüber dem Verkäufer (Beispiel: Kunde beschwert sich über Unhöflichkeit des Kundenberaters).

Eine Reklamation dagegen ist der Hinweis eines Kunden auf einen Zustand eines Produktes, das fehlerhaft ist, das Produkt entspricht also nicht den Vorgaben. Die Reklamation hat somit einen unmittelbaren Bezug zum jeweiligen Produkt bzw. zur Dienstleistung. Im Falle einer berechtigten Reklamation hat der Kunde einen konkreten Rechtsanspruch gegenüber dem Verkäufer (Beispiel: Kunde reklamiert die Lieferung des Rollcontainers in falscher Farbe).

Im Falle einer Reklamation oder Beschwerde ist es absolut notwendig, ein konsequentes Kundenbeziehungs- und Kundenbindungsmanagement zu betreiben (vgl. Stauss & Seidel 2007, S. 16). Eine Beschwerde sollte das Unternehmen als Chance zur Verbesserung sehen und daher eine positive Grundeinstellung dazu einnehmen. Daher sollten Sie unentwegt darauf achten, dass Sie Kundenzufriedenheit erreichen und Kundenunzufriedenheit vermeiden. Dazu bedarf es grundsätzlicher Verhaltensregeln im Umgang mit unzufriedenen Kunden sowie der Empathie für den Kunden.

## Umgang mit dem Kunden

Empathie bedeutet Einfühlungsvermögen. Die erste Reaktion eines Unternehmens auf eine Beschwerde oder eine Reklamation stellt für den Kunden eine Art Schlüsselerlebnis dar. Wird sein Anliegen ernst genommen oder wird er nur als lästiger Störfaktor behandelt? Das bedeutet für Sie, dass Sie unzufriedene Kunden mit Wertschätzung betrachten, beispielsweise indem Sie ihre jeweilige Befindlichkeit beachten, interessierte Nachfragen zu ihrer persönlichen Situation stellen und sich die persönlichen Äußerungen notieren. Dies zeigt dem Kunden, dass sie nicht abgewiesen, getröstet oder weitergeleitet werden, sondern dass Sie sich kümmern und um die Beseitigung der Beschwerde/Reklamation bemüht sind. Je nachdem wie der Kundenärger vorgetragen wird, sollten Sie die berechnete oder unberechnete Kritik nicht persönlich nehmen, sondern die Contenance wahren. Contenance bedeutet laut Duden die „Haltung in einer schwierigen Lage“.

Nehmen Sie also eine selbstbewusste Körperhaltung ein (z. B. Gesprächspartner ansehen, nicht nervös mit Händen hantieren, laut und deutlich sprechen) und gehen Sie innerlich zu Ihrem Gesprächspartner auf Distanz. So bleiben Sie souveräner gegenüber Beleidigungen und Kränkungsversuchen. Versuchen Sie durch überzeugendes sachliches Verhalten das Problem zu lösen (vgl. Günther & Sperber 2008, S. 92).

## Bedürfnisse des Kunden

Betrachten Sie ebenfalls die Beweggründe des Kunden für sein verärgertes Verhalten: Ist die Beschwerde/Reklamation berechnigt? Oder gibt es keinen nachvollziehbaren Grund, eine Forderung z. B. auf Schadenersatz zu stellen? Es gibt Kunden, die selbst geringfügige Anlässe für umfangreiche Beschwerden wählen und den Sachverhalt gerne verfälschen oder dramatisieren. Ihre Motivation besteht meist aus Streitlust oder auch darin, in den Genuss einer eventuellen Kostenersparnis zu kommen. Seien Sie auch hier vorurteilsfrei und nehmen Sie offen jede Unzufriedenheitsartikulation entgegen.

Fragen Sie bei einer Kollegin/einem Kollegen oder der vorgesetzten Person nach, wenn Sie den Sachverhalt nicht allein einschätzen können (vgl. Stauss & Seidel 2007, S. 230).

Wägen Sie als Lösungsmöglichkeiten bei auftretenden Beschwerden/Reklamationen die Interessen des Betriebs und die Bedürfnisse des Kunden gegeneinander ab. Interessen des Betriebes sind neben finanziellen Aspekten eine hohe Kundenzufriedenheit mit guter Kundenbeziehung und Kundenbindung. Bedürfnisse des Kunden sind neben der Wertschätzung der Person Angebote wie Preisnachlass, Rabatt, Neulieferung, Zusatzangebote oder weitere Serviceleistungen des Betriebes. Mit Kulanz und einem offenen Ohr für Kundenwünsche gelingt es Ihnen sicherlich, ein partnerschaftliches Verhältnis zu Kunden aufzubauen und langfristige Kundenbeziehungen zu pflegen. Durch eine konsequente Kundenorientierung heben Sie sich aus der Masse der Wettbewerber hervor und erreichen eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.

### **Instrumente für das Beschwerdemanagement**

Mit Hilfe von standardisierten Checklisten und Formblättern (vgl. Stauss & Seidel 2007, S. 174) sind Sie in der Lage, die Beschwerdesituation vollständig, strukturiert und schnell zu erfassen. Diese Checklisten enthalten gezielte Fragen (beispielsweise: Handelt es sich um eine Erst- oder eine Folgebeschwerde/Reklamation? Um welche Art des Problems handelt es sich? Wo ist das Problem aufgetreten? Wann ist das Problem aufgetreten? Welche Lösung schlägt der Kunde vor? Ist eine Gewährleistung oder Kulanz möglich? Wer hat die Beschwerde entgegengenommen? Wie hoch ist die Verärgerung (von sehr gering bis sehr groß)? Sind alle erforderlichen Unterlagen vorhanden (beispielsweise Lieferschein, Bestellung, Auftragsbestätigung, Telefonnotizen, E-Mail, Fax)?

### **Argumentationstechniken**

Das Wort „Argument“ stammt vom lateinischen Verb „arguere“ (erhellen, beweisen) und bezeichnet ursprünglich, was der Erhellung und Veranschaulichung dient (vgl. Günther & Sperber 2008, S. 110). Heute bedeutet Argument einen Beweisgrund, der eine Behauptung stützen soll. Eine Argumentation ist somit eine Verknüpfung mehrerer Argumente, die zu einer Behauptung oder einer These/Schlussfolgerung führt und andere Personen von einem bestimmten Gedankengang überzeugen will.

In Gesprächen kommt es vor, dass sich die Gesprächspartner schnell einig sind, da sie die gleiche Sichtweise von etwas haben. Es kommt aber auch häufig zu Situationen, in denen die Gesprächspartner unterschiedlicher Auffassungen sind und vom Gesprächspartner Einwände gegen die Argumente des anderen vorgebracht werden (vgl. Zuschlag & Thielke 1998, S. 148). Dieser versucht dann in der Regel, seine Argumente so lange wie möglich zu halten und die Einwände des Gesprächspartners zu entkräften. Es kann unter Umständen zu unergiebigem Diskussionen, sogar zum Streit kommen. Das eigentliche Gesprächsziel wird nicht erreicht. Um dies zu verhindern, braucht es einer sachlichen Einwandbegegnung. Der Grundsatz sollte immer sein, den Einwand ernst zu nehmen und auch keine Angst vor Einwänden zu haben. Wichtig ist, dass Sie das Ziel Ihres Gesprächs nicht aus den Augen verlieren. Deshalb beachten Sie bei Ihren Argumentationen oder auch bei Ihren Einwänden nicht nur die Sachebene, sondern auch die Beziehungsebene. Denn Ihr Gesprächspartner soll sich im Verlauf des Gesprächs mit Ihren vorgebrachten Argumenten und Einwänden wohlfühlen.

Argumentationstechnik	Definition	Beispiel
<b>Einwandsvorwegnahme</b>	Argument entkräften, Wind aus den Segeln nehmen.	Ich höre schon Ihren Einwand, dass Sie mit dieser Regelung nicht einverstanden sind. Es ist jedoch so, dass ...
<b>Einwandumkehr</b>	Den Einwand zurückgeben.	Sind Sie wirklich überzeugt ... Meinen Sie tatsächlich ...
<b>Relativierung</b>	Gegenargumente relativieren.	Das Produkt kostet zwar 12.000 EUR, bei einer Nutzungsdauer von 20 Jahren sind dies allerdings nur 50 EUR im Monat.
<b>Polarisierung</b>	Nur zwei Möglichkeiten (Pole) aufzeigen.	Entweder wir entscheiden uns für Variante A oder B.
<b>Appell</b>	Gesprächspartner auffordern, aufrütteln; empfehlenswert bei Gesprächspartner, der alle Vorschläge ablehnt.	Unter welchen Umständen könnten Sie den Vorschlag akzeptieren?

## Konfliktursachen (LA 4 und LA 5)

Konflikte entstehen in einem Gespräch, wenn unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse vorliegen. Konflikte sind Abweichungen oder Unvereinbarkeiten im Denken, Fühlen und Wollen, die zu Beeinträchtigungen im Zusammenleben führen. Konflikte drücken oftmals die Grundhaltungen der Gesprächsteilnehmer aus (vgl. Elias & Dr. Schneider 1999, S. 102). Konflikte können ihre Ursache also in der Person selber haben. Damit sind beispielsweise Charaktereigenschaften wie Rechthaberei, Neigung zur Perfektion, übermäßiges Erfolgsstreben gemeint, die zu Beeinträchtigungen in der Zusammenarbeit führen. Konflikte können auch sozialen Konfliktursachen haben, beispielsweise fehlende Kooperationsbereitschaft, Furcht vor Machtverlust, Informationszurückhaltung, Enttäuschung nach Ablehnung von persönlichen Anliegen. Weiterhin können Konflikte organisatorisch bedingt sein, beispielsweise bei unklaren Kompetenzen oder unregelmäßigen Zuständigkeiten bei der Aufgabenverteilung, Streitigkeiten in betrieblichen Statusfragen (z. B. der Kampf um ein größeres Büro). Konflikte können auch als Eisberg-Phänomen dargestellt werden. Das heißt, dass die Konflikte nur zu einem kleinen Teil aus sicht- und hörbaren Anteilen und zu einem großen Teil aus verborgenen Anteilen bestehen. Ähnlich wie bei einem Eisberg ist nur die Spitze über Wasser zu sehen. Versuchen Sie also in Ihren Gesprächen, auch die verborgenen Anteile in der Kommunikation zu sehen, um Ihre Gespräche positiver zu gestalten.

## Konfliktbewältigung

Bemühen Sie sich in Ihren Gesprächen stets um eine gewaltfreie Kommunikation. Gewaltfreie Kommunikation (auch einfühlsame Kommunikation oder verbindende Kommunikation genannt) bedeutet Konflikte friedlich zu lösen. Dadurch entwickeln Sie eine wertschätzende Beziehung zu Ihren Gesprächspartnern mit mehr Kooperation und gemeinsamer Kreativität. Dies führt zu Freude und Zufriedenheit im Berufs- und im Privatleben. Wenn einfache Formen der Konfliktbewältigung nicht funktionieren, empfiehlt sich als Lösungsstrategie das Führen eines Konfliktbewältigungsgesprächs. Beginnen Sie ein solches Gespräch aber nur, wenn es auch tatsächlich Aussicht auf Erfolg hat. Das bedeutet, dass die Konfliktparteien bereit sind sich zu öffnen. Wenn Sie als Einziger nur bereit sind den Konflikt zu lösen, kann es sein, dass die Konfliktparteien „mauern“.

Gehen Sie schrittweise und strukturiert vor, eventuell vereinbaren Sie mehrere Gesprächstermine. Es ist auch hilfreich, Einzelgespräche zu führen, um die Meinung jeder Partei kennenzulernen. In einem Einzelgespräch können auch bereits konkrete Vorschläge zur Bewältigung des Konflikts erarbeitet werden. Halten Sie Ihre eigene Meinung zurück. Haben Sie Geduld. Menschen, die in einem Konflikt mit anderen stehen, befinden sich häufig in einer inneren Abwehrhaltung. Dies erschwert es, sofort offen zu reden. Kalkulieren Sie ein solches Verhalten ein. Früher oder später gehen fast alle Gesprächspartner auf Lösungsvorschläge ein, denn im Grunde möchte sich keiner auf Dauer unkooperativ darstellen (vgl. Gehm 1994, S. 198).

Für den Umgang mit Kunden in Konfliktsituationen eignen sich betriebsinterne Leitfäden, die auch kulturbedingte Besonderheiten beim Umgang mit ausländischen Kunden beinhalten.

Beachten Sie bei Ihren Konfliktgesprächen, dass Sie nicht die Person, sondern nur die Fehler kritisieren. Achten Sie auf die Beziehungsebene, das heißt, auf die Verletzlichkeit des Kritisierten. Lassen Sie dem Kritisierten die Möglichkeit, Stellung zu nehmen und sein Verhalten zu ändern. Kritisieren Sie nicht im Zustand der Verärgerung, werden Sie nicht laut. Schaffen Sie eine Kontaktbrücke (persönliche Wertschätzung, Anerkennung des Geleisteten, angenehme Atmosphäre). Klären Sie den Tatbestand, das heißt, lassen Sie sich den Sachverhalt schildern und Fehler genau benennen. Suchen Sie die Ursache des Problems. Hören Sie sich Entschuldigungsgründe an. Suchen Sie gemeinsam Verbesserungen. Beenden Sie das Gespräch positiv. Falls Sie der Kritisierte sind, akzeptieren Sie die Kritik als Hilfestellung. Hören Sie sich die Aussagen interessiert an. Vermeiden Sie Abwehr- und Ablehnungssignale. Signalisieren Sie die Bereitschaft, Ihr Verhalten zu ändern oder zumindest in Frage zu stellen. Begründen Sie sachlich Ihren eigenen Standpunkt. Seien Sie bereit an Verbesserungen mitzuarbeiten (vgl. Schuhmann 2008, S. 62).