Stadtwerke Bernau

„Fit in Kundenorientierung … So geht Service heute“

Gewerbliche Mitarbeiter

01. September 2022

Workbook von: _____

[Name]

© Dipl.-Psych. Nathalie Demski (Inh.)
ND CONSULT | HAMBURG

Inhalt

0. Mit den Augen/Ohren des Kunden der Stadtwerke Bernau 1

1. Der Service-Profi im Backoffice bei den Stadtwerken Bernau 2
1.1 „Puzzle“ für Profis: Elemente der Kundenorientierung 2
1.2 Rollen der internen Kundenorientierung und Kompetenzen 4

2. Kommunikationspsychologie: Wirkung und Glaubwürdigkeit.....6
2.1 Wirkung und Glaubwürdigkeit 6
2.2 Kommunikation und Rhetorik.....7
2.3 Tipps für die Kommunikation am Telefon.....9

3. Exkurs Körpersprache 11
3.1 Einführung 11
3.2 Mimik 13
3.3 Gestik.....14
3.4 Distanzzone 15
3.5 Der Körper lügt nicht.....16
3.5 Kurzübersicht: Körperhaltungen und Aussagen.....18

4. Aktive und kundenorientierte Gesprächsführung 20
4.1 Namentliches Ansprechen 20
4.2 Aktive Gesprächsführung durch Fragetechniken 21

5. Gesprächsverhalten bei emotional aufgeladenen Kunden 24
5.1 Gesprächstechniken für Profis: Sag´s positiv! 24
5.3 Lob, Anerkennung und Verständnis (LAV) oder Seelenvitamine für Sie und Andere ..27
5.4 M-O-N-A: Zwei-Satz-Technik für mehr Überzeugungskraft 29

6. Umgang mit Einwänden 33
6.1 Vorgehen bei Einwänden.....35

7. Meta- Kommunikation – wenn das Gespräch droht,.....38
„aus dem Ruder zu laufen“.....38

8. Toolbox-Tipps im Überblick.....40

Literaturtipps.....47

© www.nd-consult.de

0. Mit den Augen/Ohren des Kunden der Stadtwerke Bernau ...

Die Wahrnehmung durch den Kunden ist
für seine Qualitätsbeurteilung entscheidend.

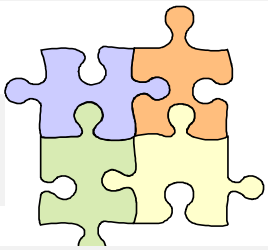
Das Qualitätsurteil des Kunden setzt sich zusammen aus den für Kunden wichtigen Faktoren und seiner Gewichtung der Faktoren.

Das daraus resultierende Qualitätsurteil prägt das zukünftige Kundenverhalten.

© www.nd-consult.de

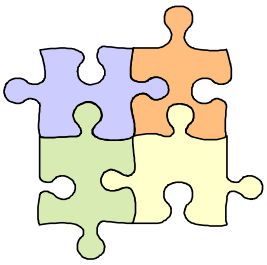
1. Der Service-Profi im Backoffice bei den Stadtwerken Bernau

1.1 „Puzzle“ für Profis: Elemente der Kundenorientierung



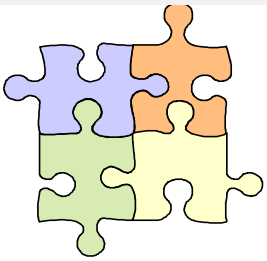
Aufbau- und Ablauforganisation

Change Management / Agilität



Service Level Agreements (SLA)

Qualitätsmanagement



Problemlösungs-kompetenz

© www.nd-consult.de

Kundenorientierung mathematisch…

= ----------

Interne Kundenorientierung …

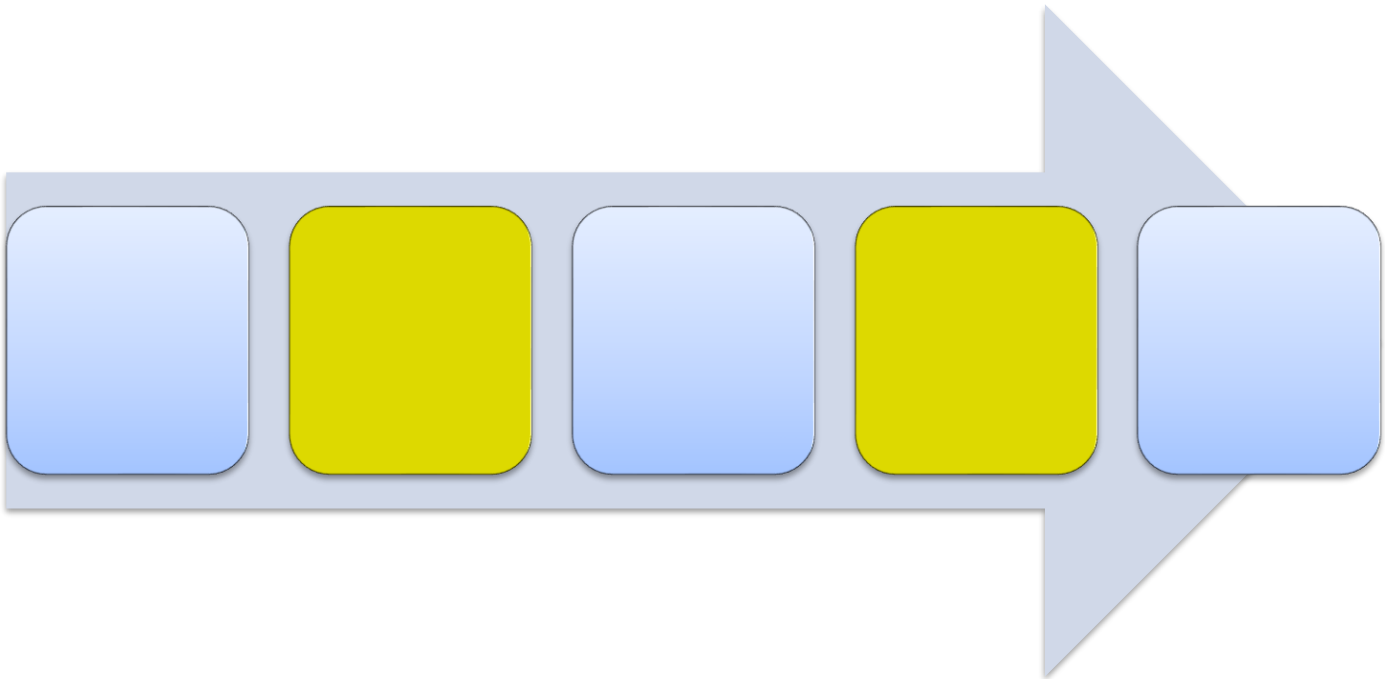
… gilt **als Voraussetzung** für die Ausrichtung eines Unternehmens an externen Kunden

… Kundenzufriedenheit **wird somit zum zentralen Kriterium** für die internen Prozesse eines Unternehmens.
Diese bilden ein kompetentes Netzwerk aus **internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen (KLB)**.

© www.nd-consult.de

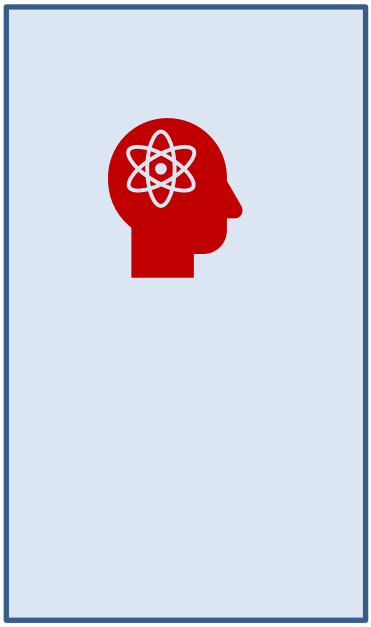
1.2 Rollen der internen Kundenorientierung und Kompetenzen

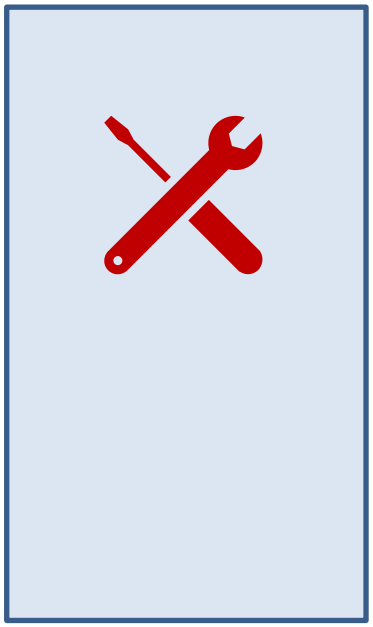
sog. Sequenzierte Beziehung – Kunden-Lieferanten-Beziehung (KLB)

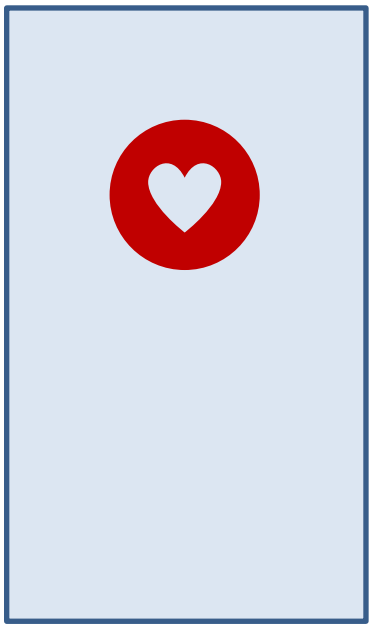


© www.nd-consult.de

Drei Kompetenz-Säulen…







… gilt für interne und externe Kundenorientierung gleichermaßen 😉

© www.nd-consult.de

2. Kommunikationspsychologie: Wirkung und Glaubwürdigkeit

2.1 Wirkung und Glaubwürdigkeit

Im persönlichen, direkten Gespräch reagiert
der Gesprächspartner

zu ___ **%** auf Ihre **Körpersprache**

zu ___ **%** darauf, **wie** Sie sprechen

und

zu ___ **%** auf das, **was** Sie sagen.

Beim **Telefongespräch** ist es ganz anders!

Sie beeinflussen Ihren Gesprächspartner

zu ___**%**

durch die Art, **wie** Sie sprechen

und

zu ___ **%**

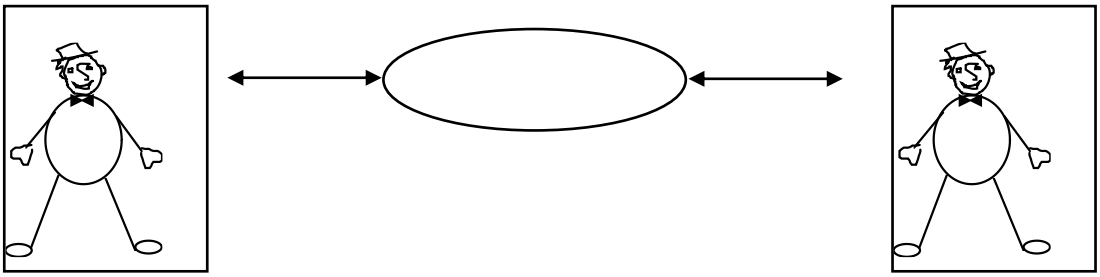
durch das, **was** Sie sagen

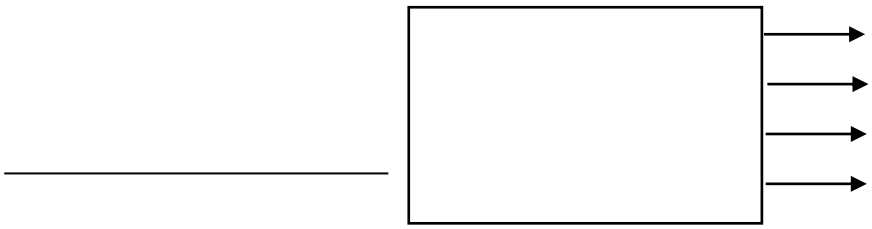
(„Silent messages“ ist der Titel einer 1971 veröffentlichten Studie des amerikanischen Psychologen Professor Albert Mehrabian, die seit vielen Jahren beharrlich zitiert und ein fester Begleiter von Kommunikationstrainings geworden ist.. Diese Studie befasst sich mit den Wirkungsfaktoren der Kommunikation in Bezug auf den reinen Inhalt der Botschaft, die Art & Weise des Vortrages sowie auf die Körpersprache.)

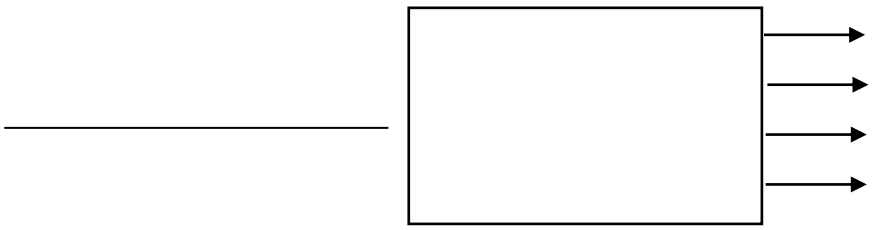
© www.nd-consult.de

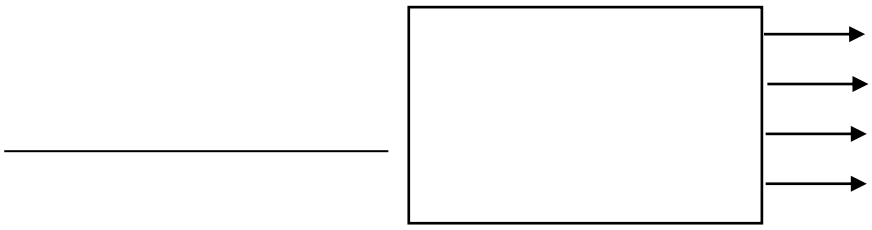
2.2 Kommunikation und Rhetorik

Ein Kommunikationsmodell









© www.nd-consult.de

<u>Kommunikation</u> ist _____
und nicht Absicht.

<u>Rhetorik</u> ist die _____,
eine bestimmte Wirkung zu erzielen!

© www.nd-consult.de

2.3 Tipps für die Kommunikation am Telefon

nonverbale Verhaltensweisen:

- ✓ offene und aufrechte Körperhaltung sorgen für Stimmvolumen
- ✓ Gestik macht die Sprache lebendig
- ✓ Lächeln ist auch hörbar

verbale Verhaltensweisen:

- ✓ der Ton macht die Musik

- deutliche Aussprache
- Verlegenheitslaute vermeiden
- gute Modulation (variable Tonlage)
- angemessene Sprechgeschwindigkeit
- richtige Lautstärke
- rhetorische Pausen
- Übereinstimmung von Wort und Stimme (Glaubwürdigkeit)

- ✓ Aktives Zuhören
- ✓ Gesprächsführung durch Fragetechnik
- ✓ kundenorientierte Formulierungen und bildhafte Sprache
- ✓ namentliche Ansprache, Lob und Anerkennung

© www.nd-consult.de

Die Visitenkarte der Stadtwerke Bernau am Telefon

Die professionelle Begrüßung

Die Begrüßung ist Ihre "Visitenkarte am Telefon“

Die ersten Sekunden entscheiden über den Eindruck beim Kunden

Ihre Begrüßung bei **eingehenden** Gesprächen („Inbound“):

1. _____

2. _____

3. _____

Ihre Begrüßung bei **ausgehenden** Gesprächen („Outbound“):

1. _____

2. _____

3. _____

© www.nd-consult.de

3. Exkurs Körpersprache

3.1 Einführung

Die **Körpersprache** ist die elementarste Sprache der Menschen, nicht das Wort. Wir können uns noch so gewählt ausdrücken oder lügen wie gedruckt: unser Körper verrät uns. Die **Körpersprache** enthüllt unseren Charakter und offenbart unsere Bedürfnisse und Gefühle.

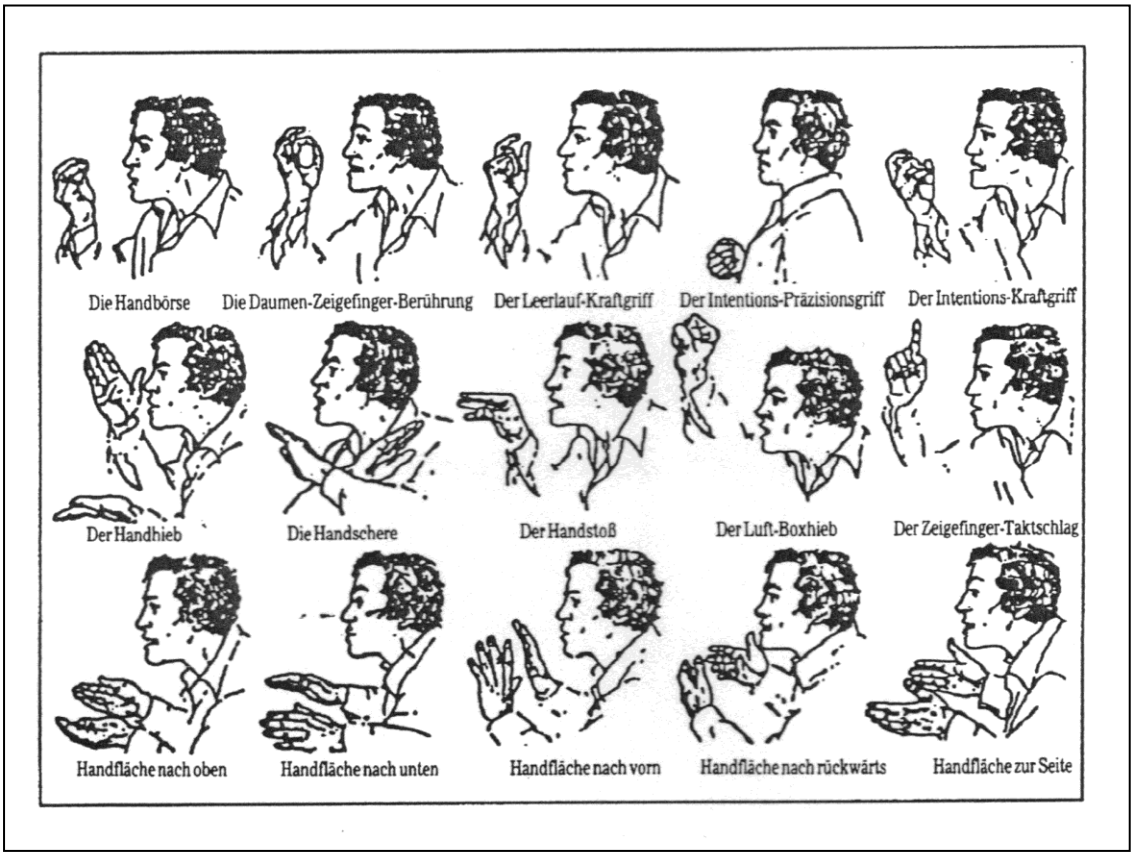
Obwohl wir in der täglichen Kommunikation die körpersprachlichen Signale, meist intuitiv, mitbewerten, vertrauen wir am Ende den Worten oft mehr als der Sprache des Körpers. Aber im Zweifelsfall ist es nicht der Körper, der lügt!

Die **Körpersprache** ist keine Geheimsprache. Wir können lernen, sie zu verstehen und ihren Botschaften zu vertrauen. Aber ihre Bedeutung und die Tiefe der **Körpersprache** erschließen sich erst aus dem Kontext und im alltäglichen Miteinander.
Gerade im pädagogischen Bereich, bietet die Sensibilisierung der Wahrnehmung jenseits aller Worte, mehr Möglichkeiten, Situationen angemessen einzuschätzen und auf Konfliktsituationen rechtzeitig zu reagieren.
Wer die **Körpersprache** versteht, erleichtert sich die Kommunikation mit seinen Mitmenschen, erfährt mehr über seine eigene Außenwirkung und lässt sich weniger täuschen.

Nur 10-15% der Eindrücke, die Sie von anderen Menschen erhalten, laufen über die **verbale Kommunikation**, also durch Worte. Viel größer ist die Bedeutung der nonverbalen Kommunikation. Ihre wesentlichen Elemente sind Körpersprache (das, was Sie sehen) und Stimmführung (das, was Sie hören). Wir beachten insbesondere zwei Begriffe: **Rapport und Pacing**. Diese Begriffe sind ganz entscheidend, wenn es darum geht, zwischen Menschen Harmonie herzustellen. Sie stehen daher im Mittelpunkt von Kommunikations-Situationen. Bei jeder Begegnung mit anderen ist man mit dessen Körpersprache konfrontiert. Das Gehirn nimmt zu irgendeinem Zeitpunkt eine bestimmte Haltung ein und vermittelt diese auch an verschiedene Körperteile mit der Anweisung etwas Bestimmtes zu tun. Das, was der Körper tut, wird zur Körpersprache und als Geste oder Signal an die Umwelt weitergegeben - meist jedoch unbewusst.
Von großer Bedeutung ist es, die eigene Körpersprache zu beherrschen bzw. zu kennen, und sich klarzumachen, wieviel sie bedeutet, wenn andere sich eine Meinung von Ihnen bilden. Beispiel Schauspieler, Verkäufer, Redner: Die Worte mögen die gleichen sein, der Unterschied zwischen gut und schlecht liegt oft einzig und allein in der "Beherrschung" ihrer Körpersprache.
Bei der Deutung von Körpersprache sollten Sie sich allerdings nie auf ein einzelnes Detail verlassen, sondern versuchen, **verschiedene Körpersignale als Ganzheit zu bewerten und sie auf die jeweilige Situation beziehen**.

© www.nd-consult.de

Denn hier kann sie auch das **Elend der in nonverbaler Kommunikation Geschulten treffen.**



Für Schulz von Thun (siehe 4 Seiten einer Nachricht) ist die Schulung in nonverbaler Kommunikation gleichzeitig mit einer großen Chance und einer großen Gefahr verbunden. Die Chance besteht darin, dass man im Kontakt mit dem Gesprächspartner auf den Körper des anderen achtet, so dass man nicht "über ihn hinweg redet". Darin liegt aber auch die Gefahr: Man misst körpersprachlichen Signalen zu viel Bedeutung zu, und weicht von der eigenen Intention ab. Wenn beide Seiten gar geschult sind, besteht sogar die Gefahr, dass die Gesprächspartner wie die Detektive umeinander herumschleichen, und sich und ihre Kommunikationsziele gegenseitig "lahmlegen". Deshalb empfiehlt Schulz von Thun beispielsweise, dass diese Aufmerksamkeit in Sach- und Geschäftskontakten nicht mehr als einen beiläufigen Charakter haben sollte.

© www.nd-consult.de

3.2 Mimik

Ein Lächeln wirkt Wunder

Erstaunlich ist, dass unsere Mimik nicht nur andere, sondern auch uns selbst beeinflusst:
Versuchspersonen mussten mimisch ein Lachen „produzieren“, indem Sie sich einen Bleistift zwischen die Zähne steckten. Danach fanden Sie Comics viel komischer als andere, die den Stift – einen traurigen Flunsch ziehend – nur mit den Lippen halten durften. Wer viel lacht, hat also nicht nur eine positive Ausstrahlung auf seine Umgebung, sondern auch die Chance glücklicher zu sein, als jemand der mit traurigem Gesicht durch die Gegend schleicht.

Echtes und falsches Lächeln

Personen mit schiefen „Lächeln“ werden gemieden. Das echte Lächeln ist meist von hochgezogenen Wangen, kleinen Hautverdickungen und Fältchen unter den Augen (Krähenfüße) sowie dem Senken der Augenbrauen begleitet. Beim vorgetäuschten Lächeln sind die Muskeln rund um die Augen nicht aktiv. Oft bricht ein falsches Lächeln abrupt ab oder verschwindet stufenweise vom Gesicht.

Was der Mund verrät

Mit einem schmollenden Mund werden Sie niemanden überzeugen. Der Schmollmund ist darauf ausgerichtet, dass der andere ein schlechtes Gewissen bekommt. Steht der Gesprächspartner in einer engen emotionalen Verbindung zu dem Schmollenden, soll er so dazu bewegt werden, seine Position aufzugeben. Insofern spielt sich hier ein Kampf um die Vorherrschaft innerhalb einer Beziehung ab. Für emotional enge Beziehungen mag diese Technik eine Zeit lang erfolgversprechend sein. In einem öffentlichen Auftritt ist der Schmollmund ebenso zu vermeiden wie die spielerisch herausgestreckte Zunge. Ebenso wie das schiefe Lächeln wirkt ein schiefer „Mund“ wenig glaubwürdig. Wird sogar nur ein Mundwinkel angehoben, so signalisiert diese Mimik immer auch Zynismus, Arroganz oder ein Überlegenheitsgefühl.

Die Signale der Augen

Die wichtigsten – und am leichtesten zu interpretierenden – Signale werden von den Augen gesendet. **Ein freundlicher offener Blick stimmt den Zuhörer positiv**. Wer den anderen „keines Blickes würdigt“, wird als arrogant und überheblich eingeschätzt. Um Menschen von unseren Argumenten zu überzeugen, müssen wir ihnen durch einen offenen Blick der Augen Zugang zu unserer Seele verschaffen. Doch Vorsicht: Wer zu lange und zu intensiv sein Gegenüber fixiert, wird schnell als bedrohlich und angriffslustig angesehen. Wie fast überall im Leben kommt es auf die richtige Mischung an.

Unterschiedliche Personen – unterschiedliche Bedeutung

Nicht immer hat das Mienenspiel eine eindeutige Bedeutung – es kommt darauf an, an

© www.nd-consult.de

welcher Person es beobachtet wird. Mit einem Augenzwinkern am Ende eines Argumentes gibt ein Redner zu verstehen, dass seine Aussage mehrdeutig ist. Er macht den Zuhörer zum Verbündeten, signalisiert also Vertrautheit. Das Augenzwinkern des Zuhörers signalisiert hingegen die Frage „Erzählst Du mir auch wirklich die ganze Wahrheit?“.

Die Zuhörerschaft zeigt Ablehnung durch ein Naserümpfen bei zusammengekniffenen Augen und geschlossenem Mund. Übersetzt bedeutet dies, es riecht nicht gut und es schmeckt mir auch nicht. Der Blick nimmt Abstand. Das Naserümpfen ist immer ein extrem negatives Signal. Als Redner können Sie durch das Naserümpfen zwar ebenfalls auf Ihr Missfallen hinweisen. Sie haben dann aber das Problem, dass Sie mit einer negativen Mimik in der Erinnerung Ihrer Zuhörer bleiben. Wenn man längst vergessen hat, was Sie gesagt haben, wird man sich immer noch daran erinnern, welches Bild Sie abgegeben haben.

3.3 Gestik

Höhe der Hände

Für die Wirkung der Gestik ist entscheidend, **in welcher Höhe sich die Hände befinden**. Alle Gesten, die sich unterhalb der Taille abspielen, werden als negative Aussagen gewertet; Gesten in Höhe der Taille werden als neutral und oberhalb als positiv gewertet.

Sichtbarkeit der Hände

Daneben ist ein wichtiges Kriterium die **Sichtbarkeit der Hände**. Versteckte Hände – in den Hosentaschen oder hinter dem Rücken – werden immer als negativ empfunden. Sind die Hände zu sehen, so ist es wichtig, häufig freundlich zeigende und öffnende Gesten zu benutzen.

Negative Gesten und Aussagen

Schließende Gesten – Mauerbildung durch überkreuzende Arme vor der Brust etwa oder Zeigen des Handrückens statt der Handfläche – werden als negativ empfunden.
Entschuldigungsgesten – wie Schulterzucken mit Aufdrehen der Hände unterhalb der Taille -werden als Hilflosigkeit und Unterwerfung gedeutet. Auch wenn Sie das Verhalten einer dritten Person, die nicht am Gespräch beteiligt ist, entschuldigen wollen, sollten Sie solche Gesten nicht benutzen. Denn die negative Gestik wird mit Ihnen verbunden und nicht mit der dritten Person.

Grundsätzlich gilt: Wenn Sie überzeugen wollen, sollten Sie **negative Aussagen möglichst vermeiden**. Lässt sich ein negativer Ausdruck nicht umgehen,

© www.nd-consult.de

beispielsweise, weil Sie einen Begriff Ihres argumentativen Gegners aufgreifen, so sollten Sie ihn auf keinen Fall durch eine negative Gestik verstärken. Es entsteht sonst ein stark negativ geprägter Gesamteindruck, und die negative Gestik wird mit Ihrer Person verbunden.

Positive Gesten und Aussagen
Im Gegensatz zu den negativen Aussagen müssen Sie positive Aussagen (Ihre Argumente und allgemein positive Ausdrücke, wie beispielsweise Erfolg, Glück etc.) durch positive – **öffnende und harmonische** – Gesten verstärken.

Da wir alle von dem Glaubenssatz „**Man lobt sich nicht selbst**" geprägt sind, neigt unser Unterbewusstsein dazu, negative Aussagen körpersprachlich zu verstärken und positive Aussagen maximal neutral zu unterstützen. Die Unterstützung negativer Aussagen in der Gestik ist am schwersten zu unterdrücken. Auch wenn es uns in puncto Körperhaltung gelingt, aufrecht und gerade zu stehen – oft verraten uns die Hände und vor allem die so genannten „Hand-Hals-Gesten".

Hand-Hals-Gesten
Grundsätzlich wird die Gestik oberhalb der Taille positiv gewertet. Davon ausgenommen sind jedoch die so genannten „Hand-Hals-Gesten" – sie wirken negativ! Die Hand greift häufig dann zum Hals, wenn sie eigentlich ins Gesicht fassen will, an die Nase oder auf den Mund. Beides sind **extrem negative Gesten** (siehe Tabelle). Häufig wird dem Sprechenden, während er die Hand hebt, bewusst, dass die Gestik ihn verraten könnte. Dann wird schnell noch die Richtung geändert – so, dass die Hand zum Hals greift. Vorsicht ist geboten, wenn sich einer Ihrer Zuhörer, während Sie reden, ans Ohrläppchen greift. Dies ist eine **Bestrafungsgeste**. Sie können nicht davon ausgehen, dass der Zuhörer Ihnen wohlgesonnen ist und dass Ihre Argumente ihn überzeugt haben.

Bevor Sie beginnen, eine positive Gestik zu üben, sollten zunächst lernen, eine negative Gestik zu vermeiden!

3.4 Distanzzone

Intimzone
In Mitteleuropa beginnt die **Intimzone** zirka 50 cm vor und endet 50 cm hinter einer Person – an der Seite ist die Intimzone etwas kleiner. In diese Zone dürfen nur **Personen mit einer besonderen Erlaubnis** eindringen.

Persönliche Distanzzone
Die **persönliche Distanzzone** beginnt am Rande der Intimzone und reicht etwa 1 bis 1,5 Meter nach vorne und hinten. Zur Seite ist die Distanz wiederum etwas geringer. In diesem Bereich führen wir **persönliche Gespräche,** ohne uns bedrängt zu fühlen.

Öffentliche Distanzzone
Von der Grenze der persönlichen Distanzzone bis zu einer Entfernung von zirka drei Metern nach vorne und hinten erstreckt sich die **öffentliche Distanzzone. In diesem Bereich nehmen wir andere Personen wahr**. Wenn wir sie ablehnen und

© www.nd-consult.de

nicht mit ihnen in Kontakt treten wollen, fordern wir sie auf, diesen Bereich wieder zu verlassen. Andernfalls gewähren wir ihnen anschließend Zutritt in die persönliche Distanzzone.

Distanzbedürfnis wahren
Es ist extrem wichtig, das Distanzbedürfnis anderer Menschen zu respektieren. Wer jemandem zu dicht „auf die Pelle" rückt, muss sich nicht wundern, wenn er sich unbeliebt macht. Das unerlaubte Eindringen in die intime Distanzzone wird praktisch immer als unerwünschte Grenzübertretung empfunden.

Kulturelle Unterschiede
In Südamerika sind die Distanzzonen geringer ausgeprägt als in Mitteleuropa. In einem **brasilianischen Reitclub** hatten derartige Missverständnisse zwischen Mitteleuropäern und Nordamerikanern schmerzhafte Folgen: Ein Schreiner musste das Geländer einer Veranda erhöhen, weil immer wieder Nordamerikaner und Nordeuropäer rücklings hinunter gestürzt waren. **Ihre südamerikanischen Pferdefreunde hatten den üblichen „nordischen" Gesprächsabstand von einer Armlänge nicht eingehalten,** und die Gäste hatten sich unbewusst bedroht gefühlt. Da sie Schritt um Schritt zurückwichen und die Südländer nachrückten, hatte dies fatale Folgen.

Ähnlich problematisch können Begegnungen zwischen kühlen Engländern, die Berührungen praktisch nie zulassen, und Männern aus Puerto Rico sein. Ein puerto-ricanischer Mann wird seinen Gesprächspartner, wie bei Beobachtungen gezählt wurde, wohlmöglich 180-mal pro Stunde berühren. Für den Briten genau 180-mal zu oft. Der Engländer wird dem Puerto-Ricaner mit Sicherheit homosexuelle Absichten unterstellen.

3.5 Der Körper lügt nicht

Nonverbales Verhalten läuft zu einem großen Teil auf der unbewussten Ebene ab. Genau genommen ist die **Körpersprache** unsere **„Gefühlssprache"**. Wir verstehen ihre Signale oft intuitiv, können mit ihr aber auch schwerer lügen als mit Worten. Die **Körpersprache** ist verräterisch. Wer genau hinsieht, kann die wahren Absichten seines Gegenübers durchschauen. Folgende Beispiele verdeutlichen dies:

Ein Betriebsratsvorsitzender stellt sich in einer Rede verbal auf die Seite seiner Kollegen. Trotzdem musste er feststellen, dass Zweifel an seiner Loyalität kommen. Die Erklärung: **Seine Körpersprache steht im Widerspruch zu seinen Worten**. „Liebe Kollegen, ich kann den Beschluss mittragen. Aber ich habe Zweifel, ob die Unternehmensführung mitzieht", lautet seine Ansprache. Bei dem Wort „Unternehmensführung" schlägt er sich an die eigene Brust. Es gibt kaum eine stärkere Gestik dafür, dass man sich selber meint. Wenig verwunderlich also, dass man ihm nicht glaubt. Seiner Gestik nach zu urteilen, teilt der Betriebsratsvorsitzende die Zweifel der Unternehmensführung an dem Beschluss.

„Auch die Jugendlichen, ich will mal vorsichtig formulieren, die immer sehr spontan und offen mit ihren Vorgesetzten umgehen, bedürfen unserer Unterstützung", sagt ein

© www.nd-consult.de

Firmeninhaber auf der Betriebsversammlung. Beim Wort „Unterstützung“ drückt er seinen gestreckten linken Arm zweimal nach unten, als wollte er einen Stock in die Erde rammen. Die Gestik macht deutlich, was er eigentlich sagen will: „Mit den aufsässigen Jugendlichen werden wir schon fertig!“

Tipps für die nonverbale Kommunikation und Körpersprache

Körpersprache

Besser vermeiden…	Positiv bewusst einsetzen…

© www.nd-consult.de

3.5 Kurzübersicht: Körperhaltungen und Aussagen

Beziehungsinhalte werden in erster Linie durch die Körpersprache übermittelt. Verschiedene Körperhaltungen können eine Aussage unterstreichen oder in Frage stellen. Vor der Brust verschränkte Arme beispielsweise signalisieren eher Verschlossenheit und passen nicht gut zu der Aussage: „Ich bin für alle Vorschläge offen."

Ein Mensch ist nur dann überzeugend, wenn seine Worte mit seiner Körpersprache übereinstimmen.

Achten Sie bei Verhandlungen unbedingt auf die Körpersprache Ihres Gegenübers, um frühzeitig wichtige Signale zu erkennen:

- Ist die Körpersprache offen und freundlich?
- Stimmt sie mit dem Gesagten überein?
- Wird mit der Körpersprache Zustimmung oder Ablehnung ausgedrückt?
- Wirkt Ihr Gesprächspanner durch seine Körpersprache dominant oder ängstlich?
- Versucht er etwas zu verbergen?

Die folgende Aufzählung gibt Anhaltspunkte zum Verstehen körpersprachlicher Signale.

Bedenken Sie jedoch**: Es handelt sich hier um Interpretationen, die immer im Zusammenhang mit der jeweiligen Situation gesehen werden müssen.**
Es kommt also immer auf den Einzelfall an.

© www.nd-consult.de

Kopf:

- Ein aufrecht gehaltener Kopf signalisiert Konzentration.
- Ein zurückgehaltener Kopf kann Arroganz bedeuten.
- Ein seitlich zugeneigter Kopf zeigt Aufnahmebereitschaft und aktives Zuhören.
- Ein nach vorne hängender Kopf signalisiert Niedergeschlagenheit oder Müdigkeit.

Hände:

- Offene Handflächen signalisieren Vertrauen und Sicherheit.
- Nach oben gerichtete Handrücken können Unsicherheit und Ablehnung ausdrücken.
- Die geschlossene Faust kann für Stärke, Entschlossenheit, Dominanz oder auch Aggressivität stehen.
- Die entgegengehaltene offene Handfläche kann Zurückweisung oder Beschwichtigung bedeuten.

Schulterpartie und Arme:

- Entspannte Schultern zeigen Selbstbewusstsein und Sicherheit.
- Achselzucken signalisiert Unsicherheit oder Zweifel.
- Ständig nach oben gezogene Schultern können von Angst zeugen.
- Vor dem Oberkörper verschränkte Arme können Desinteresse, Ablehnung oder Schutz bedeuten.

Blickkontakt:

- Der Blickkontakt sichert gegenseitiges Verständnis und zeigt Interesse. Gezieltes Ausweichen kann Unsicherheit oder den Wunsch etwas zu verbergen signalisieren.

© www.nd-consult.de

4. Aktive und kundenorientierte Gesprächsführung

4.1 Namentliches Ansprechen

Das namentliche Ansprechen kann auf unterschiedliche Weise im Gesprächsverlauf eingesetzt werden.

Grundsätzlich fördert das namentliche Ansprechen eine angenehme Gesprächs-Atmosphäre. Der Anrufer wird als Persönlichkeit anerkannt; er ist nicht einer von vielen.

Während des Gesprächs kann die Aufmerksamkeit des Anrufers durch namentliches Ansprechen erhöht werden.

Sinnvoll eingesetztes namentliches Ansprechen z.B.:

- ⓘ bei der Begrüßung
- ⓘ bei der Verabschiedung
- ⓘ beim Aufzeigen von Vorteilen
- ⓘ zum Gewinnen der Aufmerksamkeit vom Gesprächspartner
- ⓘ vor Fragen
- ⓘ bei schwierigen Gesprächspassagen
- ⓘ bei aggressiven Gesprächspartnern

Fragen nach dem Namen

Oft ist es schwierig, den Namen gleich z.B. am Telefon beim ersten Mal richtig zu verstehen. Darum ist es notwendig, nach dem Namen zu fragen. Wie fragen Sie geschickt nach dem Namen? (Hilfreich ist auch hier, eine Begründung voranzustellen)

© www.nd-consult.de

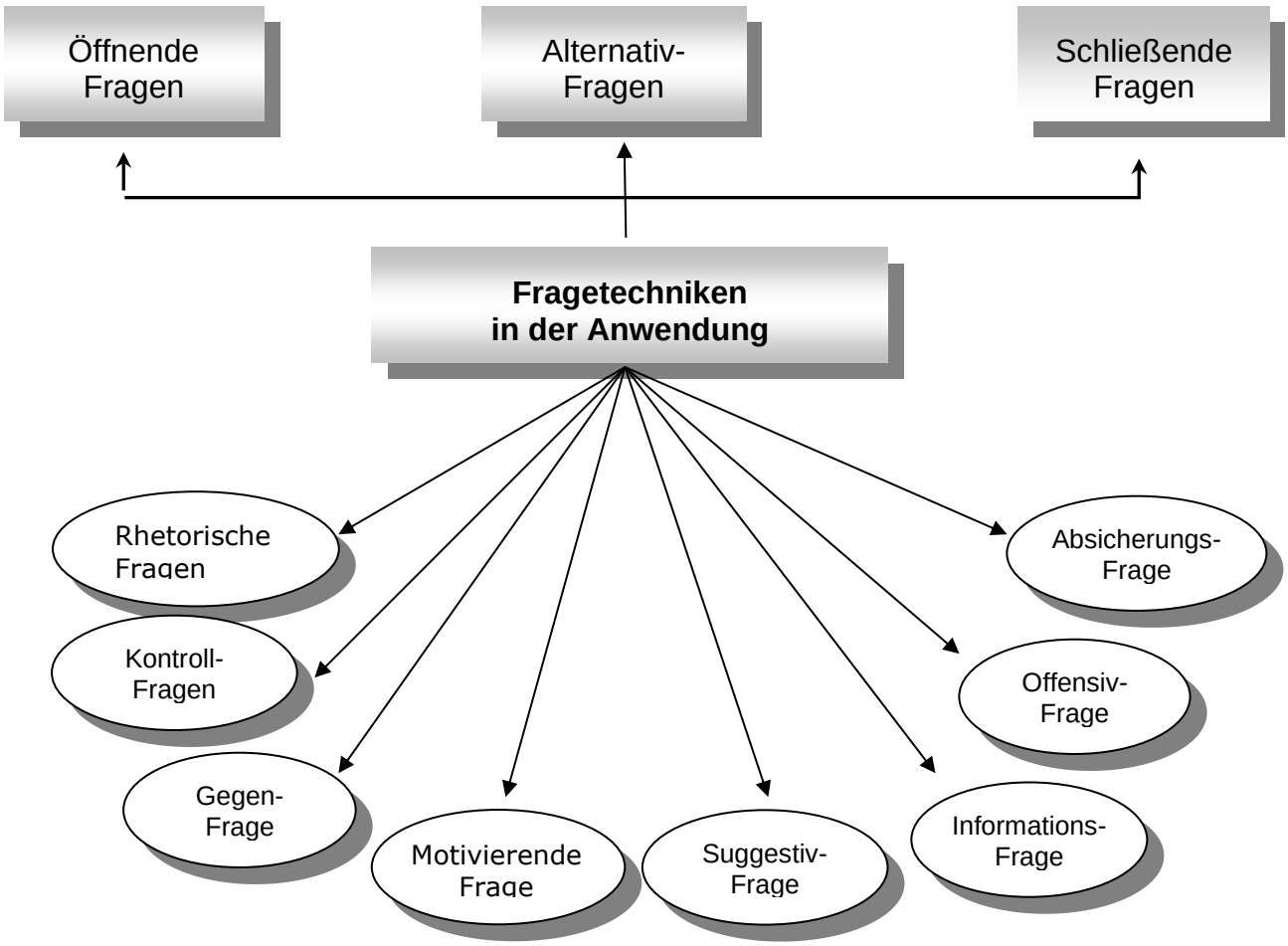
4.2 Aktive Gesprächsführung durch Fragetechniken

Wer fragt, der führt
und wer führt, der überzeugt!

Fragen sind die beste Möglichkeit die Anliegen, Bedürfnisse und Wünsche des Kunden kennen zu lernen.

Durch den gekonnten Einsatz von Fragen wird das Gespräch sehr kundenorientiert, weil Interesse am Gesprächspartner signalisiert wird und ein Dialog entsteht.

Voraussetzung dafür ist die richtige Frage an der richtigen Stelle!



© www.nd-consult.de

1. Schließende Fragen

Schließende Fragen beginnen mit einem Hilfsverb oder Verb.
Diese Fragen lassen dem Gesprächspartner keinen großen Antwortspielraum. Sie sind mit einem "Ja" oder "Nein" korrekt beantwortet.
Schließende Fragen werden (z.B.) eingesetzt, um

- ⓘ Aussagen zu bestätigen
- ⓘ Entscheidungen zu überprüfen
- ⓘ Vereinbarungen zu treffen
- ⓘ Gespräche abzuschließen
- ⓘ ein Gespräch abzukürzen

2. Öffnende Fragen

Öffnende Fragen beginnen immer mit einem Fragewort:
z. B. Wer, Wie, Was, Wann, Wo, Welche, Wodurch und Womit

▽ ! Vorsicht bei der Verwendung von
WIESO WESHALB WARUM, denn diese Frageworte können den Gesprächspartner in Rechtfertigungszwang bringen
besser:

…aus welchem Grund…
…was spricht dagegen…
…wo sehen Sie die Schwierigkeiten…
…was sind die Ursachen…

Öffnende Fragen werden (z.B.) eingesetzt, um

- ⓘ möglichst viele Informationen zu erhalten
- ⓘ einen Dialog zu unterstützen
- ⓘ schweigsame Gesprächspartner zu öffnen

© www.nd-consult.de

3. Alternative Fragen

Alternative Fragen stellen mehrere Möglichkeiten zur Wahl und helfen dem Gesprächspartner, sich zu entscheiden.

! Die letztgenannte Möglichkeit wird meistens vom Gesprächspartner aufgegriffen.

! Beide Möglichkeiten müssen gleichwertig sein.

Alternative Fragen werden (z.B.) eingesetzt, um

eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe zu geben
das Interesse des Gesprächspartners in eine bestimmte Richtung zu lenken
mit der angebotenen Entscheidung zwischen Alternativen von dem "ob überhaupt" abzulenken

4. Kundenorientierte Fragebegründung

Der Kunde wird Ihnen bereitwilliger antworten, wenn er seinen Nutzen in Ihrer Frage erkennt: (ansonsten blockt er eventuell ab)

⇓

begründen Sie Ihre Fragen bitte **kundenorientiert!**

z. B. „Damit ich Ihnen schnell weiterhelfen kann, sagen Sie mir bitte ...“

……

……

© www.nd-consult.de

5. Gesprächsverhalten bei emotional aufgeladenen Kunden

Auch Worte und Sprache „konditionieren“ uns und führen uns in ihrer quick & dirty Reaktion zu dem Alarm „gefährlich“ oder „ungefährlich“.

Wörter und deren wahrscheinliche Reiz-Reaktion:

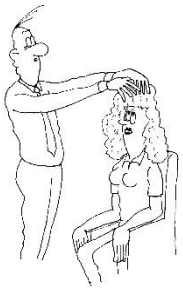
„Ungefährlich“	„Gefährlich“
Urlaub	Stress
Sonne	Gewitter
und	aber
…	…

5.1 Gesprächstechniken für Profis: Sag´s positiv!

Hörbare Zuhörerorientierung erzielen Sie durch eine positive Wortwahl!

Übung: Sammeln Sie bitte Reizwörter und ersetzen Sie diese durch Wörter mit positiver Wirkung (Signalwörter)

© www.nd-consult.de



Reizwort / Negativformulierung	Signalwort / Positivformulierung

© www.nd-consult.de

Wichtig ist nicht,

wie Du es meinst

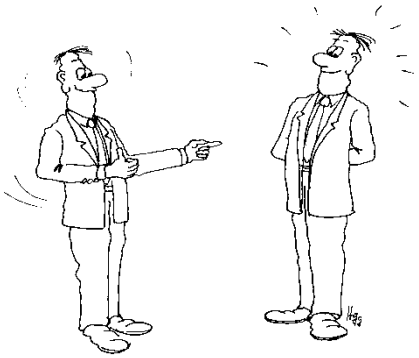
sondern

wie es beim anderen ankommt!

© www.nd-consult.de

5.3 Lob, Anerkennung und Verständnis (LAV) oder Seelenvitamine für Sie und Andere

Jeder Mensch braucht im täglichen Leben Worte der Anerkennung und des Verständnisses. Diese heben das Selbstwertgefühl des Gesprächspartners. Sie fördern das Selbstvertrauen, wirken sich motivierend auf Leistungen und Handlungen aus. Wichtig ist, dass Lob, Anerkennung und Verständnis begründet sind und somit vom Gesprächspartner angenommen werden können. Gezielt in ein Gespräch eingesetzt, fördern sie ein positives Gesprächsklima.



© www.nd-consult.de

Im **richtigen Ton** kann man

fast alles sagen

im **falschen Ton** nichts!

Das Heikle daran ist nur, den

richtigen Ton zu finden...

© www.nd-consult.de

5.4 M-O-N-A: Zwei-Satz-Technik für mehr Überzeugungskraft

MOtivierende Nutzen-Argumentatio:

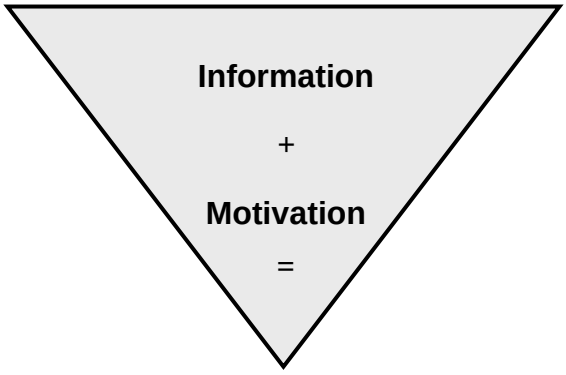
MONA kann „Match-Pitch“: Zwei-Satz-Technik zur Argumentation und für mehr Überzeugungskraft

Jeder Mensch hat eine Vielzahl von Bedürfnissen, die er bewusst oder unbewusst versucht zu befriedigen. Vor diesem Hintergrund haben wie als Argumentierende die Möglichkeit, diese Bedürfnisse in Situationen, in denen wir überzeugen wollen, durch Schlüsselreize in Motive umzuwandeln. Unser Gesprächspartner wird dazu bewegt (*lat. movere*), ein gewünschtes Verhalten zu zeigen (= ich bin überzeugend).

Das bedeutet also, dass jeder Tätigkeit eines Menschen ein Motiv/Bedürfnis zugrunde liegt.
Deshalb ist es wichtig, bei der Argumentation und beim Verkauf, den Nutzen (= was hat mein Gesprächspartner ganz konkret für einen Nutzen durch meine Ausführungen/Informationen) zu nennen.

Die Nutzen-Argumentation ist eine geeignete Gesprächstechnik für mehr Überzeugungskraft.

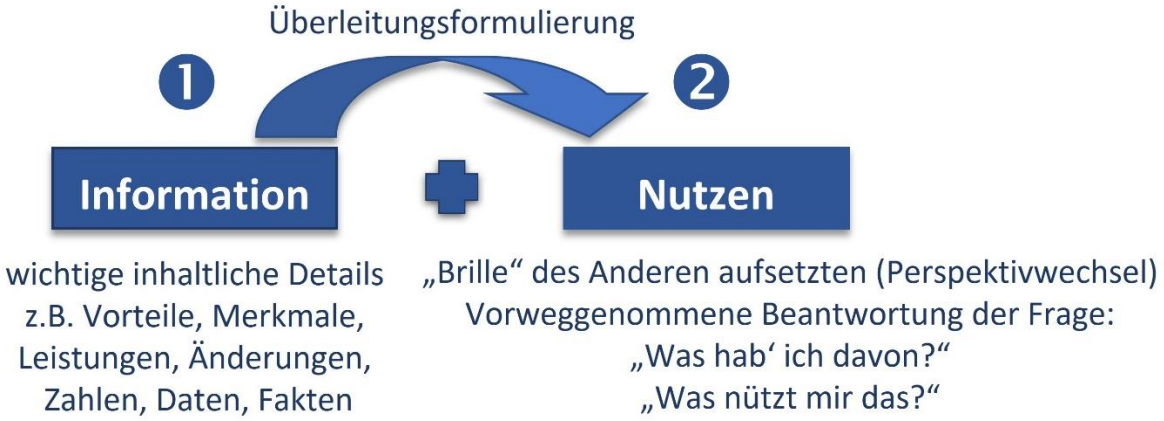
Merke: Keine Information ohne Motivation!



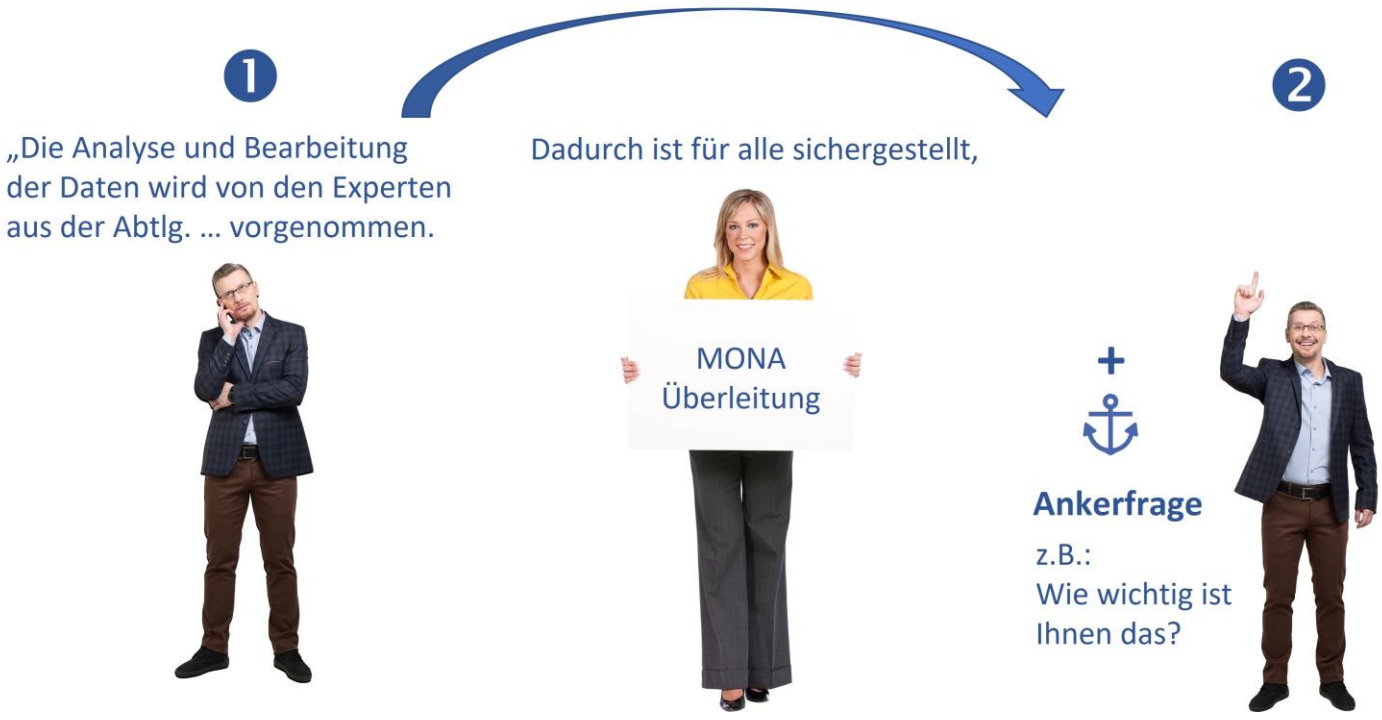
JA!

© www.nd-consult.de

Für eine zielgerichtete und erfolgreiche Kommunikation ist es absolut wichtig, Ihren Gesprächspartner durch treffsichere Argumenten zu überzeugen und/oder zu einer Handlung zu motivieren. Die Überzeugungskraft Ihrer Argumente steigt, wenn der Zuhörer seinen persönlichen Nutzen erkennen kann. Deshalb sollten die Argumente so oft wie möglich mit dem persönlichen Nutzen des Zuhörers verknüpft werden



Ein Praxisbeispiel:



© www.nd-consult.de

Überleitungsformulierungen:

Diese Formulierungen verbinden den Vorteil mit dem Nutzen, so dass sich der Andere persönlich angesprochen fühlt. Im Folgenden sind Beispielformulierungen aufgelistet. Wichtig ist, dass diese in den eigenen Sprachstil passen.

Vorteil/Merkmal	**Überleitungsformulierung**	**(Kunden-) Nutzen**
	Dadurch erhalten Sie ... Das bedeutet für Sie ... Dadurch sparen Sie ... Das erhöht Ihre ... Das gewährleistet Ihnen ... Das senkt Ihre... Das steigert Ihren ... Das maximiert Ihre... Daraus sehen Sie ... Davon haben Sie ... Damit gewinnen Sie... Das gibt Ihnen...	

ⓘ Rhetorischer Tipp:

Im Anschluss idealerweise eine sog. **Ankerfrage** stellen!

© www.nd-consult.de

Notizen

© www.nd-consult.de

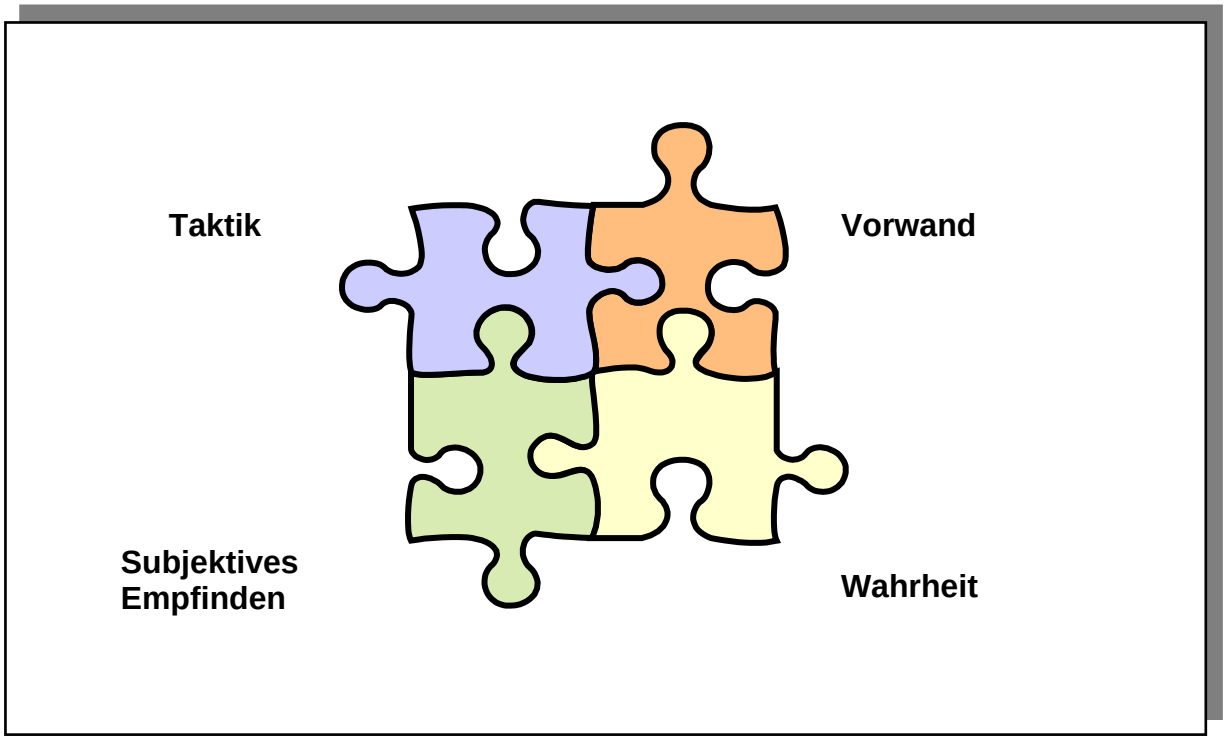
6. Umgang mit Einwänden

Zwischen Gesprächspartnern stehen oft Hemmnisse und Forderungen. Diese kann der Kunde in Form von Einwänden ausdrücken. Einwände können vielfältige Hintergründe haben und verschiedene Botschaften vermitteln:

z.B.

- ich bin noch nicht überzeugt
- ich habe kein Vertrauen zu Dir
- mir fehlen noch Informationen
- du hast mein Kaufmotiv noch nicht getroffen
- ich verteidige einen bereits gefassten Entschluss
- du hast mich mit Worten verletzt
- man hat mich anders informiert, ich habe bereits mein Urteil gefällt etc.

Daraufhin lassen sich **hemmende Kundenaussagen** in **4 Kategorien** einteilen:



© www.nd-consult.de

1. Objektive Einwände

sprechen sachlich gegen das Angebot
ist aus dritter Sicht beweisbar

2. Subjektive Eindrücke

sind subjektive Empfindungen (aus dem Bauch heraus)
entstehen aus schlechten Erfahrungen und meist fehlenden Informationen

3. Vorwände und Ausreden

sind "Scheinargumente", hinter denen sich der Kunde versteckt

4. Unsachliche Einwände

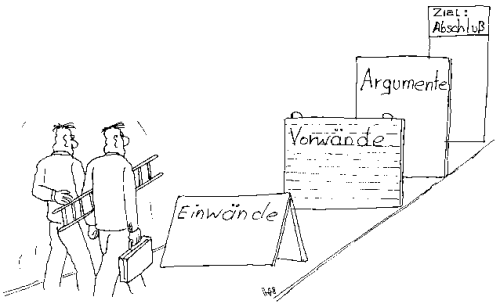
wodurch der Kunde provozieren will
kann auch eine Taktik sein, um eine andere Verhandlungsposition zu erreichen

© www.nd-consult.de

6.1 Vorgehen bei Einwänden

Durch Einwände wird der "Verkäufer" aufgefordert, noch mehr auf die Bedürfnisse des Kunden einzugehen, sei es durch Argumente, Informationen, zusätzliche Leistungen oder auch Zugeständnisse.

1. **Ausreden lassen** → **Aktives Zuhören**
2. **Ernst nehmen/ Verständnis zeigen** → **L**ob, **A**nerkennung, **V**erständnis
3. **ggf. klärende Fragen bzw. Informationen oder Vorschlag machen**



Dies ist kein starres Schema. Die einzelnen Schritte können je nach Einwand und Situation variiert werden. Unabdingbar ist allerdings, den Kunden ausreden zu lassen, ihm zuzuhören und den Einwand ernst zu nehmen.

© www.nd-consult.de

Erfolgreiche Einwandbehandlung

Formulieren Sie bitte einen Einwand aus Ihrer Praxis:

Einwandbehandlung:

Formulieren Sie bitte einen Einwand aus Ihrer Praxis:

Einwandbehandlung:

© www.nd-consult.de

Formulieren Sie bitte einen Einwand aus Ihrer Praxis:

Einwandbehandlung:

Formulieren Sie bitte einen Einwand aus Ihrer Praxis:

Einwandbehandlung:

© www.nd-consult.de

7. Meta- Kommunikation – wenn das Gespräch droht, „aus dem Ruder zu laufen“

Wie leite ich sie ein und wie führe ich sie durch?

Wenn ein konstruktiver Dialog nicht zustande kommt, weil der andere so redet, wie Sie nicht mit sich reden lassen wollen, ist Metakommunikation angeraten. Um eine Metakommunikation einzuleiten und durchzuführen, gehen Sie folgende Schritte:

ⓘ **Unterbrechen Sie das Gespräch.**

Beispiel: „Moment. Bevor wir so weitermachen, möchte ich einmal kurz unterbrechen.“

ⓘ **Teilen Sie dem anderen konkret mit, was Sie stört.**

„So wie wir gerade miteinander sprechen, kommen wir nicht weiter. Wenn ich als Vertreter unseres Unternehmens mit Ihnen als Kunden ins Gespräch komme, möchte ich nicht, dass Sie meine Einstellungen als „lächerlich“ bezeichnen. Ich habe dann keine Lust, mich weiter mit Ihnen in dieser Art und Weise auseinanderzusetzen.“

ⓘ **Fragen Sie den anderen anschließend, wie er die Sache sieht.**

z.B: „Wie sehen Sie das?“ oder „Wie wollen wir jetzt weitermachen?"

ⓘ **Tauschen Sie sich für den Moment nicht mehr über den Konfliktinhalt aus, sondern darüber, wie Sie miteinander reden.**

Orientieren Sie sich dabei an folgenden Fragen:

- Wie geht es mir in unserem Gespräch?
- „Ich fühle mich angegriffen und missverstanden.“

- Wie sehe ich Sie ?
- „Ich habe den Eindruck, Sie nehmen mich nicht ernst.“

- Was spielt sich zwischen uns ab?
- „Sie werten mich und meine Meinung ab.“

© www.nd-consult.de

ⓘ Klären Sie ggf. noch einmal die Ziele des Gesprächs.

„Es geht mir nicht darum, wer von uns beiden „Recht“ hat oder sich besser verhält, sondern darum, dass wir eine Regelung finden, die für uns beide verträglich ist.“

ⓘ Nehmen Sie anschließend den Faden wieder auf und führen Sie das ursprüngliche Gespräch fort.

„Dann lassen Sie uns doch jetzt noch einmal darüber sprechen, worauf es bei unserem klärenden Gespräch besonders ankommt.“

© www.nd-consult.de

8. Toolbox-Tipps im Überblick

…für meine erfolgreiche Kommunikation mit dem Kunden

- Positive Einstellung zum Gespräch / Gesprächspartner
- Sind Sie jederzeit offen und ehrlich - bleiben Sie authentisch
- Zeigen Sie Persönlichkeit & sind sich Ihrer Stärken bewusst
- Führen Sie Ihr Gespräch auch auf der Beziehungsebene
- Wecken Sie Aufmerksamkeit durch eine gute Modulation
- Schenken Sie Ihren Gesprächspartnern gute Ohren
- Fördern Sie den Dialog mit der richtigen Fragetechnik
- Behalten Sie das Gesprächsziel immer im Auge
- Sprechen Sie positiv
- Fassen Sie Ihre Informationen in kurze, übersichtliche Sätze
- Wählen Sie einen „ansprechenden“ Sprachstil
- Überzeugen Sie Ihre Gesprächspartner mit dem eigenen Nutzen
- Überprüfen Sie von Zeit zu Zeit, ob alle Gesprächspartner das gleiche Verständnis haben
- Reflektieren Sie regelmäßig Ihr Gesprächsverhalten und holen Sie sich gerne ab und zu ein hilfreiches Feedback

© www.nd-consult.de

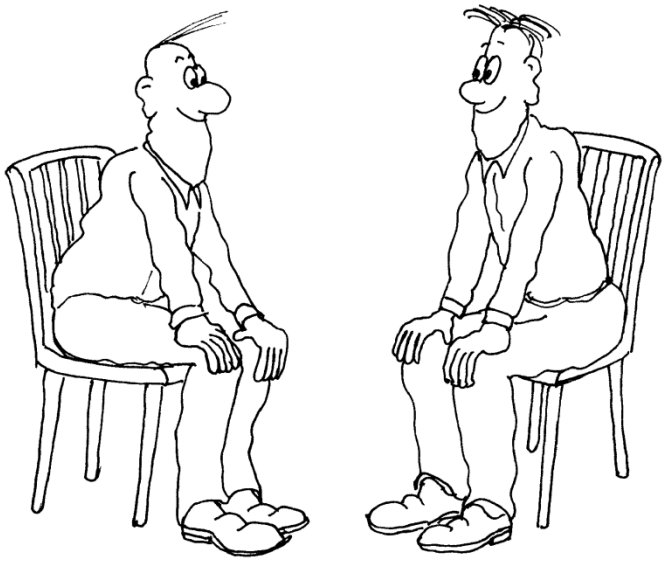
Notizen

© www.nd-consult.de

Anhang: Regeln für das kollegiale Feedback

Feedback- wie gebe ich und nehme ich Feedback an?

„Feedback“ (engl.)
= Zurückleiten, Weiterleiten von Informationen



Feedback ist eine Mitteilung an eine Person, die diese Person darüber informiert, wie ihre Verhaltensweisen von Anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden.

es unterstützt positive Verhaltensweisen

es korrigiert Verhaltensweisen, die nicht förderlich sind

es klärt Beziehungen zwischen Personen und hilft, den Anderen zu verstehen

© www.nd-consult.de

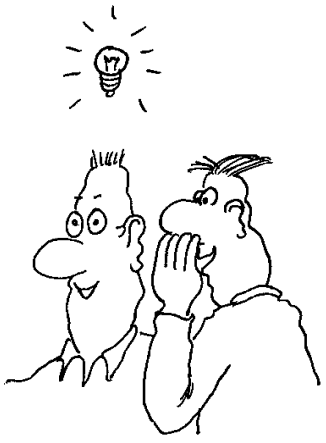
Regeln für das Feedback

SENDER

- klar + genau formuliert
- konkret und nicht allgemein
- brauchbar
  - was kann Empfänger ändern/gebrauchen?
- korrekt *(z.B.auch „...vielleicht irre ich mich...“)*
- In ICH-Form sprechen
- angemessen

EMPFÄNGER

- nur Zuhören, ggf. Nachfragen und klären
- nicht Argumentieren oder Rechtfertigen
- Bedanken für Offenheit



© www.nd-consult.de

Notizen

© www.nd-consult.de

„Service-Vertrag“ mit mir selbst

Rückblickend auf das Training will ich auf folgende Punkte in meiner Kundenkommunikation intern und extern ganz besonders achten:

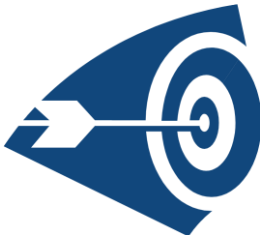
1. _____

2. _____

3. _____

Dabei wird mir helfen:

-
-
-



Datum Mitarbeiter/in

© www.nd-consult.de

Notizen

© www.nd-consult.de

Literaturtipps

Behle, C./vom Hofe, R. (Hrsg.): Das große Handbuch für den Außendienst. München/Zürich/Dallas, 1998

Ditko, P. H. (Hrsg.): Reden und Rhetorik von A-Z: Das Kommunikationslexikon für Unternehmer und Manager. Köln, Grundwerk 1993

Enkelmann, N. B.: Die Sprache des Erfolgs, Rhetorik und Persönlichkeit - So stärken Sie Ihr Ich. 2. Aufl., Wiesbaden,1998

Fink, K. J.: Bei Anruf Termin. 2. Aufl., Wiesbaden, 2002 Kiesel,

Mulsamer, R.: Interkulturelle Kompetenz für Wirtschaftsstudierende. Berlin, 2000

Lay, R.: Manipulation durch Sprache, Rhetorik, Dialektik und Forensik in Industrie, Politik und Verwaltung. 5. Auflage, Berlin, 1997

Robinson, Collins: In Verhandlungen gewinnen: Strategien, Techniken und Taktiken für Ihren Erfolg. Landsberg/Lech, 1992

Ury, W. L.: Schwierige Verhandlungen. Wie Sie sich mit unangenehmen Kontrahenten vorteilhaft einigen. Frankfurt/NewYork,1992

Weisbach, C.-R.: Verhandeln und Moderieren für Wirtschaftsstudierende. Berlin, 2000

© www.nd-consult.de