

Auf gleicher Wellenlänge



Foto: fotolia

Verstehen und verstanden werden – das sind die Grundsteine der **Kommunikation** zwischen zwei Gesprächspartnern. Dabei ist es egal, ob Sie mit Ihren Mitarbeitern oder Ihren Kunden sprechen. Die Botschaft soll beim Gegenüber ankommen. Anika Ruß und Tanja Schroeter, die Kommunikationstrainerinnen und Inhaberinnen der Agentur Gecko aus Bremen, wissen, wie sich Sender und Empfänger in Ihrem Betrieb erfolgreich aufeinander einstellen.

In unserem Trainings- und Coachingalltag wird immer wieder deutlich, wie wichtig das Thema Kommunikation ist. Die meisten Schwierigkeiten, Herausforderungen und Konflikte, die in Betrieben entstehen, haben ihre Wurzel in diesem Bereich. Sei es, dass die Betriebsinhaber das Gefühl haben, ihre Kunden, oder Mitarbeiter nicht wirklich mit dem zu erreichen, was sie sagen, dass ihr Gegenüber schweigt und sie daher gar nicht wissen, was los ist oder dass Konflikte entstehen, weil sich keiner der Beteiligten verstanden fühlt. Selbst wenn wir aufgrund anderer Bedürfnisse in Betriebe gehen, zum Beispiel Zeitmanagement oder Arbeitsorganisation, finden wir nach ein paar Stunden Gespräch oft heraus, dass der Ursprung des Problems im Bereich der Kommunikation liegt.

Sender und Empfänger

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Eine Führungskraft in einem kleinen Betrieb macht ihre Mitarbeiter immer wieder darauf aufmerksam, dass sie mehr auf Qualität und Kundenbindung achten sollen. „Der Kunde ist König und zahlt im Endeffekt Ihr Gehalt“, sagt sie ihnen. Als wir uns als Coachs mit ihr zusammensetzen, ist sie frustriert: „Ich sage das mehrfach täglich und nichts ändert sich.“ Wir fragen zurück: „Haben Ihre Mitarbeiter denn verstanden, um was es Ihnen geht?“ Sie antwortet uns: „Wenn ich meine Mitarbeiter frage, dann sagen sie: Ja, ja, ist klar. Aber ändern tun sie nichts.“

Dieses Beispiel ist nicht ungewöhnlich. Wir bekommen oft mit, dass die Mitarbeiter bestätigen, dass sie

Checkliste

So klappt die Kommunikation zwischen Ihnen und Ihren Kollegen ohne Missverständnisse:

- Bewusstsein darüber, dass Gesagtes unterschiedlich verstanden wird
- Offenheit für die Realität des Gegenübers
- W-Fragen stellen
- Gesagtes in eigenen Worten wiedergeben lassen und abgleichen, ob es richtig verstanden wurde
- Sich erklären und Anliegen konkretisieren

verstanden haben, worum es geht, was gewünscht und gefordert ist, doch die Umsetzung die Führungskraft nicht zufriedenstellt. Der Hintergrund davon ist das klassische Sender-Empfänger-Modell: Einer sagt etwas (der Sender) und einer hört die Botschaft (der Empfänger) und auf dem Weg vom Sender zum Empfänger passiert etwas, dass die ursprüngliche Nachricht verfälscht. Das nennt man dann ein Missverständnis. Dabei ist weder das, was gesagt wird, noch das, was verstanden wird, falsch. Es ist einfach so, dass jeder einzelne, ob Sender oder Empfänger, bestimmte Botschaften anders interpretiert.

Interpretation – aber richtig

Wenn, wie im obigen Beispiel, die Führungskraft sich eine gute Kundenbindung wünscht, dann ist nicht ausgesprochen, woran gute Kundenbindung zu erkennen ist. Die Mitarbeiterin interpretiert den Wunsch der Vorgesetzten. Das machen wir alle in Gesprächen grundsätzlich. Es gehört zur Kommunikation dazu, dass Gesagtes interpretiert wird. Wir beurteilen das, was wir hören und bewerten es aufgrund der Erfahrungen, die wir im Leben gemacht haben. Wenn es um betriebsinterne Dinge geht, dann ist es in der Regel angebracht, nachzufragen und nachzuhaken, damit nicht in die „falsche“ Richtung interpretiert wird.

In diesem Fall könnte die Führungskraft fragen: „Was verstehen Sie unter guter Kundenbindung?“ Auf diese Frage wird sie eine Antwort bekommen, die ihr deutlich macht, ob alles so verstanden wurde, wie sie es wollte. Zusätzlich könnte sie noch deutlich machen, was für sie zu Qualität und Kundenbindung dazu gehört. Zum Beispiel: „Der Kunde ist König. Das heißt, er wird begrüßt, zügig bedient und verabschiedet.“ Dies wäre eine sehr viel klarere Arbeitsanweisung, die nicht so schnell zu Missverständnissen führen kann. Sollten sich die Mitarbeiter trotzdem nicht angesprochen fühlen, wäre es angebracht Mitarbeitergespräche zu führen, um klarzustellen, was Sie sich von jedem ihrer Mitarbeiter individuell wünschen.

Offene Fragen stellen

Die neue Herangehensweise der Führungskraft im oben genannten Beispiel nennt man eine „offene Frage“. Dies sind alle Fragen, die mit W anfangen, daher häufig auch W-Fragen genannt. Auf sie kann man nicht einfach mit Ja oder Nein antworten und daher be-

kommt man auf diese Fragen in der Regel mehr Informationen vom Gegenüber. Diese Art zu fragen, ist auch im Kundenkontakt wichtig. Kunden fühlen sich wohl, wenn sie verstanden werden. Denn: Echte Kommunikation bedeutet Austausch, Dialog, gegenseitiges Interesse und ein Sich-verstehen-Wollen.

„Was genau möchten Sie?“, „Wie stellen Sie sich das Arrangement vor?“, „Welche Farben sollen es denn sein?“, „Warum genau waren sie das letzte Mal unzufrieden?“ All das sind Beispiele für klassische W-Fragen. Sie helfen, passgenau zu reagieren und Kundenzufriedenheit zu erlangen. Besonders im Beschwerdemanagement ist es wichtig zu erfahren, warum der Kunde unzufrieden ist. So erhalten Sie die Möglichkeit, auf ihn einzugehen und ihn im Umgang mit seiner Beschwerde wieder als begeisterten Kunden zu gewinnen.

Fragen zu stellen heißt allerdings auch, sich Zeit zu nehmen für den Kunden und zuzuhören. Beides sind wichtige Aspekte. In der Kommunikation sind wir also stetig gefordert, uns für das Gegenüber zu öffnen. Sie sollten sich in jedem Moment darüber bewusst sein, dass das Gesagte anders verstanden werden kann.

So habe ich es verstanden

Um Missverständnisse zu reduzieren, können Sie Ihre Mitarbeiter bitten, das Gehörte in eigenen Worten wiederzugeben. Im Kundenkontakt könnte es zum Beispiel so aussehen: „Ich höre raus, dass Ihnen xy besonders wichtig ist. Deswegen mache ich Ihnen folgendes Angebot: ...“ So geben Sie Ihrem Kunden die Möglichkeit einzulenken, wenn Sie etwas falsch verstanden haben sollten. Damit signalisieren Sie, dass Sie zugehört und verstanden haben und geben dem Kunden gleichzeitig die Möglichkeit, seine Meinung zu ändern.

In der alltäglichen Kommunikation ist es wichtig, transparent zu zeigen, wie man etwas verstanden hat und was bei einem ankommt. So kann der Gesprächspartner sich gegebenenfalls nochmals erklären, falls er sich nicht verstanden fühlt. Und auf der anderen Seite ist es wichtig, offen zu bleiben für das, was gesagt wird und nachzufragen, ob es richtig verstanden wurde. Nur so lassen sich auf Dauer Missverständnisse vermeiden.

Anika Ruf/Tanja Schroeter

Im nächsten Heft: Teil 2: Kommunikation im Betriebsalltag – Eine Investition, die sich auszahlt

Die Kommunikations-Profis



Seit 2003 begleiten **Anika Ruf** und **Tanja Schroeter** mit ihrer Bremer Firma Gecko – Agentur für innere Angelegenheiten Menschen in beruflicher Veränderung. Gecko stellt den Men-

schen in den Mittelpunkt, denn nur wenn der sich gut und gestärkt fühlt, kann er in seiner Arbeit erfolgreich sein. Das Angebot der Agentur Gecko richtet sich an kleine und mittelständische Betriebe sowie Einzelunternehmungen. In florist geben sie in diesem Jahr monatlich wertvolle Tipps für den Betriebsalltag.

www.gecko-bremen.de