

LEHRBRIEF

VERWALTUNGS-AKADEMIE BERLIN
AUSGABE 2018



Dienstleistungs- kompetenz

Teil II: Telefon

ÜBERARBEITET VON
Jochen Dose

bisherige Ausgaben

1. AUSGABE 2007

Autorin: Christine Marfels

2. AUSGABE 2015

Überarbeitet von: Jochen Dose

3. AUSGABE 2016

Überarbeitet von: Jochen Dose

4. AUSGABE 2018

Überarbeitet von: Jochen Dose

© Verwaltungsakademie Berlin

Der Nachdruck sowie jede Art von Vervielfältigung und Weitergabe ist nur mit der Genehmigung durch die Verwaltungsakademie Berlin gestattet.

ÄNDERUNGSDIENST

Der Lehrbrief unterliegt einer ständigen Anpassung an neue Entwicklungen aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung. Wünsche, Anregungen, Ergänzungen und Verbesserungsvorschläge zu diesem Lehrbrief richten Sie bitte mit dem Stichwort **LEHRBRIEF** an die:

Verwaltungsakademie Berlin
Ausbildungszentrum
Turmstraße 86
10559 Berlin
› service@vak.berlin.de

www.vak.berlin.de

Dienstleistungs- kompetenz

Teil II: Telefon

ÜBERARBEITET VON
Jochen Dose

INHALTSVERZEICHNIS

1. PROFESSIONELLES TELEFONIEREN ALS AKTIVE KUNDENORIENTIERUNG	6
1.1 Kundenorientierung	6
1.2 Momente der Wahrheit	6
1.3 Sach- und Beziehungsebene	8
1.4 Die vier Seiten einer Botschaft	10
1.4.1 Sachinhalt – Worüber wird informiert?	11
1.4.2 Selbstaussage – Was zeigt der Sender von sich selbst?	11
1.4.3 Beziehung – Was hält der Sender vom Empfänger und wie stehen die beiden zueinander?	11
1.4.4 Appell – Wozu will der Sender den Empfänger veranlassen?	12
1.5 Die Stimme als Wirkungsmittel am Telefon	13
1.5.1 Einflussfaktoren	14
1.5.2 Übungen für Atem und Stimme	15
1.6 Der »Telefon-Knigge«	15
1.7 Besonderheiten in der Telefonkommunikation	16
2. DIE STRUKTUR DES EINGEHENDEN TELEFON-GESPRÄCHS	18
2.1 Der Gesprächsbeginn beim eingehenden Telefonat	18
2.2 Das Gespräch beenden	19
2.3 Regeln fürs Weiterverbinden	20
3. MISSVERSTÄNDNISSE IM GESPRÄCH	23
4. FRAGETECHNIK – DIE KUNST ZU FRAGEN	24
5. PARTNERSCHAFTLICHES FORMULIEREN	29
5.1 Reizwörter und Weichmacher	31
5.2 Streicheleinheiten im Kundengespräch	33
6. UMGANG MIT UNFAIRER KOMMUNIKATION	34

7. UMGANG MIT EINWÄNDEN	35
7.1 Umgang mit Beschwerden	36
7.2 Kundenorientiertes Beschwerde-Management	37
7.3 Prinzipien bei der Bearbeitung von Beschwerden	38
7.4 Der Umgang mit Beschwerden – Die HAIFA-Formel	39
7.5 Sieben Fehler, die Sie bei verärgerten Anrufern vermeiden sollten	40
7.6 Gesprächsführungstechniken bei Einwänden und Widerstand	41
7.7 Positiver Umgang mit Kritik	42
7.8 Gesprächskiller beim Umgang mit Kritik	43
8. DEESKALATIONSTECHNIKEN FÜR ESKALIERTE GESPRÄCHE	45
9. MEIN STRUKTURIERTER TELEFONLEITFADEN	48
10. MEIN PERSÖNLICHES SEMINARERGEBNIS	49

HINWEIS

Dieser Lehrbrief eignet sich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der mittleren Funktionsebene der Verwaltung.

1. PROFESSIONELLES TELEFONIEREN ALS AKTIVE KUNDENORIENTIERUNG

Die Aufgaben und Dienstleistungen der Öffentlichen Verwaltung sind ohne ihre Kunden nicht denkbar, sie definieren sich durch den Dienst am Bürger im Rahmen des gesetzlichen Umfeldes. Verwaltung lebt daher von der Orientierung an den Bürgern und an deren Interessen, die immer öfter auch telefonisch artikuliert und bearbeitet werden. Professionelles Telefonieren wird somit zum festen Bestandteil einer kundenorientierten Kommunikationskultur in der Öffentlichen Verwaltung.

Kundenorientierung ist nicht nur für Wirtschaftsunternehmen entscheidend, sondern sie wird auch im Bereich der Öffentlichen Verwaltung zum entscheidenden Qualitätsmerkmal ihrer einzelnen Institutionen.

1.1 Kundenorientierung

Kunden erwarten immer – wie jeder andere Mensch auch –, dass sie auf der persönlichen Beziehungsebene wahr- und ernstgenommen werden. Jeder Mensch hat ein Bedürfnis nach Beachtung und wünscht sich, dass man auf ihn individuell eingeht, auch wenn es auf der Sachebene unterschiedliche Auffassungen gibt.

Im Einzelnen erwarten deutsche Verbraucher/innen von ihren Dienstleistern¹:

- › 99 % rechtzeitige Information bei Nichteinhaltung von Terminzusagen
- › 98 % absolute Verständlichkeit von Rechnungen und Mahnungen
- › 97 % Sauberkeit und Ordnung von Geschäftsräumen
- › 94 % einen zugesagten Rückruf innerhalb von 24 Stunden
- › 94 % eine Beschwerdeantwort innerhalb einer Woche
- › 92 % freundliche Bedienung auch in Stoßzeiten bzw.
gegen Ende der Öffnungszeiten
- › 83 % persönliche Ansprechpartner unter einer Hotline-Nummer
- › 81 % umfassende Servicebereitschaft des Bedienungspersonals
- › 67 % kundenorientierte Öffnungszeiten
- › 52 % eine namentliche Ansprache bei Stammkunden

1.2 Momente der Wahrheit

Zwischen den Bürgern und der Verwaltung ist der Weg durch das Telefon kurz geworden – in wenigen Sekunden kann die Verbindung zur Sachbearbeitung hergestellt werden.

¹ nach Kundenmonitor Deutschland, Meyer / Dornbach 1996 – 2001



Grafik:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

Am Telefon spürt die Kundin, der Kunde sofort, ob er willkommen ist und mit einem Anliegen ernst genommen wird oder ob der/die Verwaltungsmitarbeiter/in am Telefon nur eine (lästige) Pflicht tut. Und schon in den ersten Momenten am Telefon entscheidet sich für den Bürger, ob die Öffentliche Verwaltung ihr Kundenorientierungs-Versprechen einhält oder nicht. Ob Kundenzufriedenheit im Telefongespräch entsteht, wird maßgeblich von den kommunikativen Kompetenzen der Mitarbeiter/innen am Telefon bestimmt.

WIE BIN ICH ALS GESPRÄCHSPARTNER / IN?**NAME**

ICH	TRIFFT WENIGER ZU	TEILWEISE	TRIFFT ZU
kann gut zuhören.			
stelle gute Fragen.			
habe gute Ideen.			
melde mich schwungvoll.			
lache oft am Telefon.			
rede manchmal zu viel.			
denke erst in Ruhe nach.			
werde manchmal ungeduldig.			
steuere den Gesprächsverlauf.			
lasse mich nicht an die Wand reden.			
bin manchmal zu zaghaft.			
kann ein Gespräch auch gut zum Schluss führen.			

1.3 Sach- und Beziehungsebene

Kundenorientierte Kommunikation bedeutet, die Anliegen und Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen kennenzulernen, diese als Kommunikationspartner ernst zu nehmen und einen **partnerschaftlichen Kommunikationsstil zum Kunden** aufzubauen. Dabei wird nicht nur den Fakten, sondern auch der Beziehungsebene zwischen den Gesprächspartnern ein hohes Maß an Aufmerksamkeit geschenkt. Ein bekanntes Symbol hierfür, der Eisberg der Kommunikation, ist sicher noch in Erinnerung.

Nach außen sichtbar ist in der Kommunikation oft die **Sachebene**, also **das, was** explizit **ausgesprochen wird**, nämlich:

- › Fakten, Tatsachen, Termine, Zahlen,

während die **Beziehungsebene** häufig unausgesprochen bleibt, die nämlich

- › Motive, Stimmungen, Interessen, Wünsche, Gefühle, (zum Beispiel Angst, Neugier, Abwehr)

beinhaltet, die häufig unterschwellig, also implizit verhandelt werden. Die Beziehungsebene wirkt also häufig »unter der Oberfläche«. Diese Ebene wird meist nicht thematisiert, sie ist aber trotzdem spürbar »da«.

Das Gelingen eines Telefongesprächs ist stark geprägt von der erfolgreichen Gestaltung der Beziehungsebene, des »Klimas« im Kontakt.

Schwerpunktsetzung im Telefongespräch

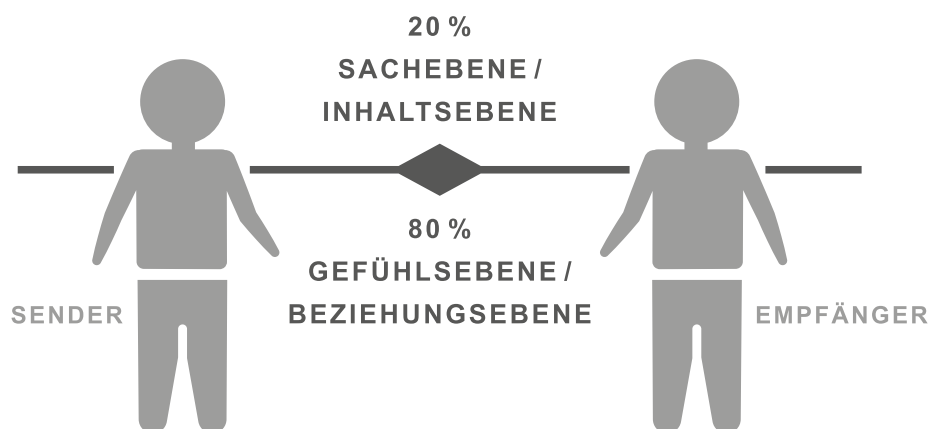
Der Personaltrainer und Unternehmensberater Michael Birkenbihl kam nach langjähriger Berufserfahrung zu der Feststellung, dass, wolle man einen Interaktionsprozess erfolgreich für alle beteiligten Interaktionspartner abschließen, der Gefühls-/Beziehungsebene eine 4fach so hohe Beachtung wie der Sachebene gewidmet werden sollte.

Somit liegt es zu einem wesentlichen Teil in der »Kunst« der Sachbearbeiterin, des Sachbearbeiters, auch im Telefongespräch auf wahrgenommene Gefühls-/Beziehungsbotschaften einzugehen. Gelingt dies, wird in aller Regel auch das Gespräch positiv verlaufen.



MERKSATZ

Wahr ist nicht, was der Sender sagt, sondern was der Empfänger versteht!²



Grafik:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

1.4 Die vier Seiten einer Botschaft

Erinnerung an:
F. Schulz von Thun

Das Gespräch mit dem Bürger, dem Kunden der Öffentlichen Verwaltung, verläuft kommunikations-psychologisch nach den gleichen Prinzipien wie jedes Gespräch zwischen zwei beliebigen Personen: Der Sprechende (Sender) teilt seinem Gegenüber (Empfänger) durch eine Nachricht (codiert) eine Botschaft mit.

Der Empfänger nimmt diese Botschaft auf und entschlüsselt (decodiert) sie. Wenn das Gesendete mit dem Empfangenen übereinstimmt, hat die Verständigung stattgefunden. Interpretiert der Empfänger die Nachricht anders, gibt dem Sender aber keine Rückmeldung darüber, wie er das Gesagte verstanden hat, so kommt es möglicherweise zu einer Kommunikationsstörung.

Dies kann leicht passieren, da eine Nachricht immer eine Vielzahl an Botschaften gleichzeitig enthält. Schon durch verschiedene Nuancen und Gewichtungen zwischen gesendeter und empfangener Botschaft können Verzerrungen entstehen.



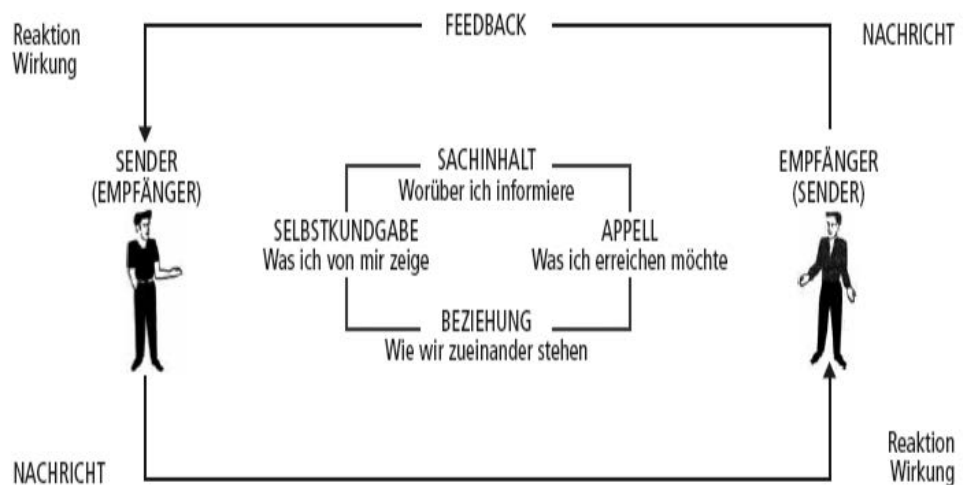
MERKSATZ

Fazit:

Haben Sie Zweifel, das Empfangene richtig entschlüsselt zu haben, vergewissern Sie sich durch klärende Nachfragen beim Sender!

Mit jeder Äußerung ist der Sender gleichzeitig auf vierfache Weise wirksam. Jede Äußerung gegenüber dem Bürger enthält – gewollt oder ungewollt – vier Botschaften gleichzeitig. Bei Ihrem Auftreten gegenüber dem Bürger sollten Sie sich der unterschwellig mitschwingenden Botschaften Ihrer Äußerungen bewusst werden.

Sender-Empfänger-Model nach Paul Watzlawick



aus: Seminararbeit
"Sprache & Kommunikation im Internet",
Uni Innsbruck,
Nadine Mair,
Mareile Poettering,
Angela Specker

Forschungsseminar:
Neuere psychologische
Fachliteratur WS 07/08,
Univ.-Prof.
Dr. Karl Leidlmaier

1.4.1 Sachinhalt – Worüber wird informiert?

Die Sache wird meist explizit ausgesprochen, kann aber von anderen, impliziten Botschaften übertönt werden.

- › Überbewerten Sie nicht die rein sachbezogene Ebene – es geht selten »nur um die Sache«. Meist spielen andere Seiten der Botschaft implizit eine entscheidende Rolle, die über die Sachargumente versteckt kommuniziert werden.
- › Trennen Sie Wahrnehmung von Bewertung und Unterstellung.
- › Strukturieren Sie die Sachaussage so, dass der Kunde sie nachvollziehen kann.

1.4.2 Selbstaussage – Was zeigt der Sender von sich selbst?

- › Die Selbstaussage beinhaltet, was im Sprechenden selbst vorgeht. Jeder, der etwas von sich gibt – gibt auch etwas von sich (preis), erzählt etwas von sich selbst.
- › Werden Sie sich klar über Ihre innere Befindlichkeit. Prüfen Sie, was Sie veröffentlichen und was Sie für sich behalten wollen.
- › Prüfen Sie, was zur Situation und zu Ihrer Rolle passt. Was können Sie beruflich vertreten? Sie können nicht alles sagen, was Sie bewegt. Was Sie aber sagen, sollte authentisch sein.

1.4.3 Beziehung – Was hält der Sender vom Empfänger und wie stehen die beiden zueinander?

Auf der Beziehungsebene werden Beziehungshinweise meist »zwischen den Zeilen« gesendet, die dem Gesprächspartner als Orientierung dienen können. Eine positive Beziehungsbotschaft kann sachliche Unstimmigkeiten/Divergenzen überbrücken.

Nichtsprachliche Signale, zum Beispiel der Tonfall in der Stimme, spielen hier eine entscheidende Rolle. Ein beziehungspflegender Kommunikationsstil behebt und löst meist sachliche Schwierigkeiten.

- › Klären Sie vorab kritisch, in welcher Beziehung/Rolle und in welchem Selbstverständnis Sie dem Kunden gegenüber treten (Überordnung, Unterordnung, Partnerschaftlichkeit)
- › Welche Rolle weisen Sie mit Ihrer Beziehungsbotschaft unbewusst dem Kunden zu?

- › Entwickeln Sie eine partnerschaftliche Haltung gegenüber Ihrem Kunden – zeigen Sie, dass Sie ihn und sein Anliegen willkommen heißen und akzeptieren.

1.4.4 Appell – Wozu will der Sender den Empfänger veranlassen?

Mit dem Appell versucht der Sender Einfluss zu nehmen und beim Gegenüber etwas zu bewirken.

- › Klären Sie Ihre Interessen und formulieren Sie gegenüber Ihren Kunden klar und explizit Ihre Appelle (Ziele, Erwartungen und Interessen).
- › Überprüfen Sie, ob es Ihnen schwerfällt, Ihre Appelle explizit zu äußern. Der Kunde kann, muss aber nicht Ihre Appelle befolgen.
- › Achten Sie auf die Appelle Ihres Gegenübers und prüfen Sie, ob und auf welchen Sie eingehen wollen.

ÜBUNG



AUFGABE

Welche Botschaften enthält die Nachricht?

Sachverhalt:

Selbstoffenbarung:

Beziehungsbotschaft:

Appell:

Beispielbotschaften könnten sein:

»Ich habe jetzt schon fünfmal bei Ihnen angerufen!«

»Kann ich jetzt endlich mal jemanden Zuständigen haben!«

»Ich weiß wirklich nicht mehr weiter! Dauernd werde ich weitervermittelt?«

1.5 Die Stimme als Wirkungsmittel am Telefon

Im persönlichen Kontakt bestimmt der Inhalt des gesprochenen Wortes nur zu sieben Prozent die Wirkung gegenüber anderen Menschen – entscheidender sind Aussehen, Mimik, Gestik und Stimme. Am Telefon entfallen die optischen Signale der Körpersprache.

*Das bedeutet: der Klang Ihrer Stimme und
Ihre Sprechweise entscheiden zu über 80 Prozent
über Ihre Wirkung beim Zuhörenden!*



MERKSATZ

Atem, Stimme und Bewegung gehören immer zusammen. Dabei bildet der Atem die Grundlage sowohl für die Stimme als auch für die Bewegung. Die Aussage »Stimmschulung ist auch Leibesübung«, aus dem Erfahrungsgut der Schauspielerausbildung, bringt diesen Zusammenhang auf den Punkt.

Ökonomisches Sprechen bedeutet Sprechen ohne Kraftverschwendung, die Atemluft steht ausreichend zur Verfügung. Das Ziel besteht darin, so zu sprechen, dass Zuhörende das Gesprochene akustisch verstehen und den Worten folgen können. Dies geschieht durch

- › **tragfähige Stimme** – Der Körper bildet den Resonanzraum der Stimme,
- › **rhythmische Gestaltungsweise** des Gesagten mit Betonung, Sprechmelodie und Sprechpausen,
- › deutliche **Artikulation**.

1.5.1 Einflussfaktoren

Stimmklang

Die Stimme ist »verräterisch«. Sie transportiert, ähnlich wie die Mimik, Stimmung und Befindlichkeit des Sprechers. Unter Anspannung kann es passieren, in einer höheren oder gepressten Stimmlage zu sprechen. Dies kann von Gesprächspartnern als Aggressivität oder Unsicherheit gewertet werden. Die Höhenlage der Stimme, in der am ökonomischsten gesprochen werden kann, ist individuell verschieden.

Aussprache

Deutliche Aussprache, so genannte »Artikulationsschärfe«, kann Lautstärke ersetzen. Lieber deutlich als laut sprechen! Die Entspannung der Mimik, des Kiefers, fördert die Präzision der Artikulation.

Lautstärke

Zu leises Sprechen wird als Schüchternheit und mangelnde Überzeugungskraft wahrgenommen. Große Lautstärke kann den Partner blockieren. »Wer schreit, hat Unrecht.« Bei Hintergrundlärm empfiehlt es sich, nie »gegen«, sondern immer »mit« der akustischen Situation zu gehen. Bei hohem Geräuschpegel ist es besser, eher leiser zu werden oder eine Sprechpause einzulegen.

Sprechgeschwindigkeit

Eher schnelles Sprechen fördert die Verständlichkeit und die Glaubwürdigkeit. Dabei muss man allerdings auf gezieltes Setzen von Sprechpausen achten! Der Eindruck von zu schnellem Sprechen wird vor allem durch den Mangel an Sprechpausen erzeugt.

Sprechmelodie

Die Sprechmelodie oder Modulation ist eine Hilfe zur Sinnerfassung des Gesprochenen. Als Leser haben wir die Kommasetzung als Hilfe, der Hörer braucht akustische Signale: Stimmensenkung am Ende eines Satzes, Betonen wichtiger Wörter, Heben der Stimme bei Fragen usw.

Der Atem

Eine Grundlage des Sprechens ist der Atem. Dabei unterscheidet man zwischen Bauch- und Brustatmung.

Die Brustatmung nennt man auch Hochleistungsatmung. Wenn Sie stark in die Brust einatmen, wirkt die Stimme schnell gepresst und angespannt, »außer Atem«.

Die Bauchatmung ist die sogenannte Ruheatmung. Wenn Sie entspannt sind, atmen Sie verstärkt in den Bauch. Dies ist spürbar durch die Bewegung des Bauchs, hervorgerufen durch die Bewegung des Zwerchfells. Die Bauchatmung kann gefördert werden, indem Sie bewusst in den Bauch einatmen. Dies können Sie unterstützen, indem Sie daran denken oder eine Hand entspannt auf den Unterbauch legen. Besonders wichtig ist es, bewusst und intensiv auszuatmen. Je intensiver Sie ausatmen, desto mehr Sauerstoff kann wieder einströmen.

1.5.2 Übungen für Atem und Stimme

Stimme

- › Gähnen
- › Dehnen, Strecken
- › Aktivieren des »Resonanzraums« Körper
- › Vibrationsmassage (Brustkorb und Flanken)
- › Schleimhautpflege: Wasser trinken
- › Summen
- › Mit offenem Mund stimmhaft kauen »mjam«
- › Ausatmen auf »f-f-t« (die Hand auf der Bauchdecke geht nach innen)
- › Schnüffeln (die Hand auf der Bauchdecke geht nach außen)
- › »Wipp-wopp-wupp-wapp« (Lassen Sie nach jedem »p« die Bauchdecke nach vorne schnellen. Verlängern Sie die Pausen nach jedem »p« und entspannen Sie die Bauchdecke ganz.)

Artikulation

- › Gesichtsmuskeln bewegen; Grimassieren
- › Kiefer schütteln
- › Schnauben wie ein Pferd
- › Mit Korken sprechen
- › Flüstern
- › In Fantasiensprache sprechen

1.6 Der »Telefon-Knigge«

- › Machen Sie nichts nebenbei (essen, rauchen, Zwischengespräche führen etc.).
- › Halten Sie Papier und Bleistift bereit, schreiben Sie wichtige Informationen gleich mit.
- › Bei Anruf: Lassen Sie das Telefon zweimal klingeln, konzentrieren sie sich darauf und heben Sie dann ab.
- › Machen Sie ein freundliches Gesicht und lächeln Sie.
- › Halten Sie den Hörer nicht zu nah am Mund.
- › Sprechen Sie langsam und deutlich, Name und Funktion nennen.
- › Sprechen Sie Ihren Gesprächspartner mit Namen an.
- › Geben Sie ein akustisches Kopfnicken (mhm, ja, aha, ...).

- › Unterbrechen Sie nicht
(außer bei Vielrednern durch geschlossene Fragen).
- › Erst verstehen, dann verstanden werden:
Aktiv Zuhören (das »Okay« des anderen abholen).
- › Passen Sie Ihr Tempo dem Gesprächspartner an und sprechen Sie deutlich.
- › Seien Sie vorsichtig mit Dialekt, Slang und
»Fachwörterei«. Fragen Sie bei Unklarheiten nach.
- › Bewegen Sie sich zum Sprechrhythmus, gestikulieren Sie.
- › Sagen Sie statt – »aber« – »lieber« – »und« oder »dennoch«.
- › Machen Sie keine zu großen Versprechungen.
- › Lassen Sie den Gesprächspartner nicht in der Leitung »hängen«.
- › Bieten Sie einen Rückruf an.
- › Strukturieren Sie das Gespräch und pflegen Sie
einen partnerschaftlichen Umgang.
- › Geben Sie dem Gesprächspartner Reaktionszeit.
- › Vereinbaren Sie einen konkreten Verbleib.
- › Vergessen Sie nicht Dank, Abschied und gute
Wünsche für das Wochenende/Feiertage.
- › Legen Sie erst nach 2 sec. auf oder wenn der
Gesprächspartner aus der Leitung ist.

1.7 Besonderheiten in der Telefonkommunikation

- › Da die Körpersprache wegfällt, steht die Stimme am Telefon im Vordergrund und macht über 80 Prozent der Wirkung aus. Nicken kann am Telefon nicht wahrgenommen werden – eine Bestätigung in Form akustischen Kopfnickens (ja, mhm, aha) ist wichtig!
- › Menschen brauchen eine definierte Zeit, um ein sprachliches Signal wahrzunehmen, sich »einzustimmen« und es richtig zu interpretieren. Es bedarf mehrerer Silben, um den Klang einer fremden Stimme entschlüsseln zu können und den Inhalt der Worte zu verstehen. Deshalb ist eine mehrteilige Begrüßung am Telefon so wichtig!
- › Die Stimme transportiert Gefühle und Befindlichkeiten der Gesprächspartner auch am Telefon. Deshalb ist es wichtig, uns innerlich zu sammeln, bevor wir zum Telefonhörer greifen. Ein freundliches Gesicht mit einem Lächeln wird Ihr Gegenüber wahrnehmen.
- › Engagiertes Auftreten am Telefon ist unersetzlich – denn durch die Übertragung geht 1/3 der Energie und des Schwungs verloren!
- › Machen Sie Ihre Stimme »fit« durch Übungen und trinken Sie viel Wasser!

Achten Sie auf Ihre Satzbögen (nach oben: fragend, hilfsbereit; nach unten: befehlend, beendend).

»Der erste Eindruck ist der wichtigste, der letzte bleibt.« Der letzte Eindruck, den Sie am Telefon hinterlassen, bestimmt, ob und wie Ihnen Ihr Gegenüber beim nächsten persönlichen Zusammentreffen oder beim nächsten Telefonat begegnen wird.



MERKSATZ

***Ihr Gesprächspartner/Ihre Gesprächspartnerin
»sieht« Sie!***

Voraussetzungen für professionelles Telefonieren

- › Sitzplatz und Körperhaltung
- › Ruhe
- › Licht; Blick auf etwas »Entspannendes«
- › Geklärte Rolle, wenn ich den Telefonhörer abnehme
- › Aufgeräumter Schreibtisch; Schreibblock und funktionierende Stifte für Notizen
- › Informationen/Vorgänge/Telefon- und Checklisten für Anrufer
- › Spiegel fürs Lächeln
- › Glas Wasser

2. DIE STRUKTUR DES EINGEHENDEN TELEFON-GESPRÄCHS

- › **Melden und Vorstellen**
»Guten Tag, Name der Dienststelle, mein Name ist ...«
- › **Begrüßen des Gesprächspartners**
»Guten Tag, Herr Meier.«
- › **Bedarf und Bedürfnis ermitteln**
Aktiv zuhören
Fragen stellen
- › **Angebot formulieren**
Passend zum Bedarf des Anrufers anbieten
Den Nutzen formulieren
- › **Vereinbarung treffen**
Einwände integrieren
Details klären und verabreden
- › **Abschlussfrage**
»Verbleiben wir so?«
»Haben Sie noch weitere Fragen?«
- › **Zusammenfassen**
»Herr Meier, ich kümmere mich noch heute um Ihr Anliegen. ...«
- › **Dank und Verabschieden**
»Vielen Dank für Ihren Anruf, Herr Meier. Auf Wiederhören.«

2.1 Der Gesprächsbeginn beim eingehenden Telefonat

Der Grundstein für ein gutes Gesprächsklima wird in den ersten Sekunden gelegt. Nimmt Ihr/e Gesprächspartner/in Sie positiv wahr, öffnet er/sie sich und nimmt Ihnen gegenüber eine positive Erwartungshaltung ein. Wenn der/die Gesprächspartner/in Sie negativ wahrnimmt, hat er/sie den Eindruck, dass er/sie sich anstrengen muss, um sein/ihr Anrufziel zu erreichen. Sie als Verwaltungs-Mitarbeiter/in müssen dann gegen Ihr eigenes Negativbild kämpfen.



MERKSATZ

*Für den ersten Eindruck gibt
es keine zweite Chance!*

Das Gespräch beginnen

- › Nennen Sie Tagesgruß, Firma und Ihren Namen.
 »Guten Morgen. Namen der Dienststelle, Lisa Müller.«
 »Guten Tag. Namen der Dienststelle, Sie sprechen mit Herrn Özdemir.«
So weiß Ihr Gesprächspartner, dass er »richtig gelandet ist«.

- › Sprechen Sie Ihren Gesprächspartner mit seinem Namen an.
 »Guten Abend, Herr Meier.«
Am besten schreiben Sie den Namen Ihres Gesprächspartners auf.

Haben Sie ihn nicht verstanden, fragen Sie gleich nach:

- »Wie ist Ihr Name, bitte?«
- »Wiederholen Sie bitte Ihren Namen?«
- »Sind Sie so freundlich, Ihren Namen zu buchstabieren?«

- › **Sie können bei Bedarf eine Gesprächseröffnung anfügen.**
 »Was kann ich für Sie tun?«

2.2 Das Gespräch beenden

- › **Abschlussfrage:**
 »Habe ich Ihre Fragen damit beantwortet?«
 »Verbleiben wir so?«
 »Haben Sie noch weitere Fragen?«
 »Kann ich sonst noch was für Sie tun?«

Sie kommen zu einer gemeinsamen Vereinbarung. Und Sie machen deutlich, dass aus Ihrer Sicht das Gespräch gleich zu Ende sein wird (es sei denn, es gibt weitere Fragen).

- › **Zusammenfassen: Wer macht was bis wann?**
 »Gut, Herr Meier, ich leite Ihre Anfrage weiter/sende Ihnen das gewünschte Material bis spätestens Mittwoch zu.«
 So vermeiden Sie Missverständnisse.
- › **Das Gespräch freundlich beenden.**
 »Herr Meier, danke für Ihren Anruf. Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag. Auf Wiederhören.«
 Der erste Eindruck zählt, und der letzte bleibt.

Welche Informationen sollten Sie im Gespräch erfahren und notieren:

- › Namen meines Gesprächspartners
 (Funktion/Organisation, Rückrufnummer/Adresse)
- › Zweck des Anrufes (Informationen zur Kenntnisnahme,
 Fragen zu einem konkreten Fall, Auskunft/Beratung, Terminabsprache)

- › Konkretes Anliegen
- › Auf welche Vorgänge bezieht sich das Anliegen?
(Schriftwechsel, Formulare, Anträge –
Bearbeitungs-/Kundennummern notieren)
- › Mit wem bisher Kontakt gehabt?
- › Was braucht mein Gesprächspartner konkret?
- › Konkreter Verbleib (Gesprächspartner wird zurückgerufen –
Telefonnummer notieren; Gesprächspartner ruft selbst noch einmal an;
Gesprächspartner bekommt etwas zugeschickt – Adresse abfragen)

2.3 Regeln fürs Weiterverbinden

- › **Regel 1**
Verbinden Sie Anrufer/innen so wenig wie möglich weiter.
- › **Regel 2**
Verbinden Sie den Anrufer/innen erst dann weiter,
wenn die Zuständigkeit geklärt ist. Im Zweifel klären Sie
die Zuständigkeit und bieten einen Rückruf an.
- › **Regel 3**
Kein/e Anrufer/in sollte länger als eine Minute am Telefon warten müssen.
- › **Regel 4**
Will ein/e Anrufer/in warten, versorgen Sie ihn mit Zwischenberichten.
- › **Regel 5**
Wünscht der/die Anrufer/in einen Rückruf, lassen Sie sich
die Telefonnummer und einen günstigen Zeitpunkt sagen.
- › **Regel 6**
Informieren Sie Anrufer/innen und künftige
Gesprächspartner/innen vorher, mit wem Sie ihn verbinden.
Nach Möglichkeit die direkte Durchwahl mitteilen.
»Herr Meier, ich verbinde Sie mit Herrn Kunze, der Sie in
Ihrer Angelegenheit beraten kann.«
»Herr Kunze, ich verbinde Sie mit Herrn Meier. Es geht um ...«

ÜBUNG



SITUATIV RICHTIG REAGIEREN (PARTNERDISKUSSION)

Wie würden Sie in diesen Situationen reagieren?

A.

Ein Anrufer will ihre Vorgesetzte sprechen,
nennt aber weder Namen noch Anliegen:

B.

Eine wütende Kundin hat eine Beschwerde.
Sie redet ohne Punkt und Komma auf Sie ein, obwohl Sie nicht zuständig sind:

C.

Es kommt ein Gespräch für ihre Kollegin, die gerade telefoniert:

D.

Der Vorgesetzte ist in einer wichtigen Besprechung,
als ein sehr dringendes Gespräch ankommt:

E.

Die Kollegin ist noch zu Tisch.

Ein Anrufer meldet sich zum dritten Mal, um sie zu sprechen:

F.

Ihr Vorgesetzter will nicht gestört werden.

Ein unbekannter Anrufer möchte ihn sprechen:

G.

Mitten in einem Telefonat kommt ein unerwarteter Besuch in ihr Büro.

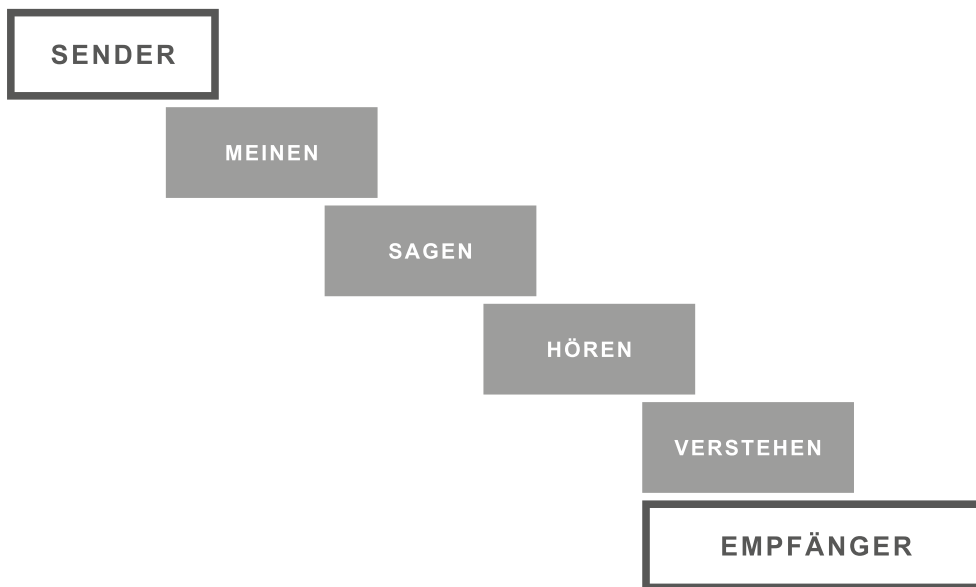
Was machen Sie?

3. MISSVERSTÄNDNISSE IM GESPRÄCH

*Wahr ist nicht, was der Sender sagt,
sondern was der Empfänger versteht!*

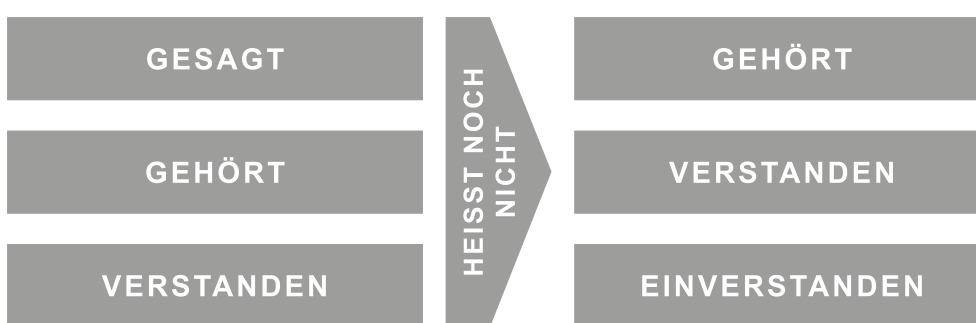


MERKSATZ



»Die Kommunikation ähnelt häufig einer »Verlusttreppe«, da sich das Gemeinte vom Ausgesprochenen unterscheidet, das Gehörte sich vom Gesagten unterscheiden kann und das Verstandene nicht notwendigerweise mit dem Gehörten übereinstimmt. Zur Sicherung der Informationen unterstützen Feedback-Techniken wie das Aktive Zuhören.«

(zur Erinnerung: Punkt 3.2 aus – Dienstleistungskompetenz Teil 1)





LERNZIELE

4. FRAGETECHNIK – DIE KUNST ZU FRAGEN

DIE LERNENDEN KÖNNEN

01. erläutern, welche Vorteile Fragen für die bürgerorientierte Gesprächsführung haben,
02. grundlegende Fragetechniken benennen und anhand von Beispielen demonstrieren.

Das Titellied der Sesamstraße ist eine wunderschöne Aufforderung, Fragen zu stellen:

**»Wer wie was – der die das – wieso weshalb warum –
wer nicht fragt bleibt dumm.«**



MERKSATZ

Fragen zu stellen, ist ein zentrales Instrument der Gesprächsführung. Zu fragen bedeutet, den Stand- und Blickpunkt des Partners verstehen zu lernen: Wer Fragen stellt, gibt seinem Gesprächspartner die Möglichkeit, sich darzustellen. Jeder Mensch schätzt es, verstanden zu werden.

Wenn Sie durch Fragen die Gegenposition mit allen Forderungen, Begründungen und Hintergründen kennenlernen, unternehmen Sie nicht nur etwas gegen die eigene Unkenntnis, Sie bekommen auch eine bessere Ausgangsposition für den weiteren Gesprächsverlauf. Mit »Fragen statt Sagen« vermeiden Sie den Fehler, selbst zu viel zu reden!

Durch gezielte Fragen

- › Gewinnen Sie die Aufmerksamkeit Ihres Kunden
- › Erfahren Sie seine Interessen und lernen seine Anliegen kennen
- › Erhalten Sie Informationen
- › Zeigen Sie Interesse an Ihrem Kunden
- › Aktivieren Sie Ihren Kunden zur Mitwirkung
- › Gewinnen Sie Zeit zur Formulierung eigener Gedanken
- › Vermeiden Sie Missverständnisse

Grundlegende Fragetypen – Öffnende Fragen

- › Halten die Antwort offen
- › Fordern auf, zu erklären
- › Lassen dem Gegenüber einen Spielraum
- › Halten das Gesprächsklima angenehm und entspannt
- › Eignen sich für den Beginn eines Gesprächs

Typen öffnender Fragen

Öffnende W-Fragen beginnen bekanntermaßen mit den klassischen Frageworten wo, wer, wann, wie, was, warum, weshalb ...

Allerdings kann schon hier Konfliktpotenzial entstehen:

Pauschal lässt sich der Einfluss von W-Fragen auf die Entwicklung der Gesprächsführung nicht beantworten. Die Gefahr besteht jedoch darin, dass sich der Gesprächspartner in eine Verteidigungshaltung gedrängt fühlt. Er rechtfertigt dann sich und sein Verhalten, statt gemeinsam eine Lösung zu entwickeln.



MERKSATZ

Die Wirkung von W-Fragen hängt vom emotionalen Kontext der Situation und von der konkreten Formulierung ab. In einer guten, emotional unbelasteten Gesprächsatmosphäre werden W-Fragen als sachliches Hinterfragen einer Situation oder eines Ereignisses verstanden und akzeptiert. Ist ein Gespräch jedoch konfliktbeladen, gehen wir nicht mehr emotional unbelastet miteinander um – sonst hätten wir ja keinen Konflikt. In diesem ungünstigeren Fall werden W-Fragen in der Regel wie Vorwürfe und Schuldzuweisungen empfunden, selbst wenn sie so nicht gemeint sind. Um dieser Gefahr vorzubeugen, formulieren Sie, wenn möglich, wie folgt (beispielhaft):

ZIELFRAGE	Können Sie mir einen Grund nennen, dass Sie ein neues Formular haben möchten?
BEGRÜNDUNGSFRAGE	Gibt es einen Grund, Frau Maier noch einmal anzusprechen?
WERTFRAGE	Können Sie mir Argumente nennen, dass Ihnen dieser Punkt so wichtig ist?
MITTELFRAGE	Haben Sie schon Möglichkeiten gefunden, dieses Problem zu lösen?
DEFINITIONSFRAGE	Können Sie »Ungerechtigkeit« mal bitte beschreiben?
GEGENFRAGE	Können Sie bitte mal Ihre Gründe/ Argumente dazu benennen?

Grundlegende Fragetypen – Schließende Fragen

- › verlangen eine bestimmte Antwort
- › führen den Kunden direktiv in eine bestimmte Richtung
- › spannen das Gesprächsklima durch eine eher fordernde Grundstimmung an
- › sind in der Regel kalkulierbar
- › fordern auf zu entscheiden
- › eignen sich für das Ende des Gesprächs

TYPEN SCHLIESSENDER FRAGEN**JA-NEIN FRAGE**

Möchten Sie den Antrag stellen?

SUGGESTIVFRAGE

Sie wollen doch sicherlich eine kleine Pause machen?

ALTERNATIVFRAGE

Soll ich morgen oder übermorgen zu Ihnen kommen?

Präzisierende Fragen stellen

Sprache arbeitet häufig mit Verallgemeinerungen. Unter »schneller Bearbeitung« kann sehr Unterschiedliches verstanden werden. Was heißt also »schnelle Bearbeitung« im Einzelnen für Sie, für Ihre/n Kollegin/Kollegen, für Ihre/n Chefin/Chef? Präzisierende Fragen können diese sprachlichen Verallgemeinerungen bewusst machen und klären. Wir helfen dem Gegenüber durch die präzisierende Frage auch bei der Selbstklärung.

Die wichtigste präzisierende Frage lautet: **»Was genau meinen Sie mit ...?«** oder auch **»Können Sie ihre Gründe/Argumente genau benennen?«**

UNGENAUE AUSSAGEN ...**PRÄZISIEREND HINTERFRAGT:**

»Ich wünsche mir eine gute Beratung.«

Können Sie mir bitte Ihre Wünsche für eine gute Beratung genau beschreiben?

»Die Auskunft war schlecht.«

Könnten Sie bitte genau beschreiben, was schlecht war?

»Diese Vorschläge ärgern mich.«

Können Sie mir bitte Gründe für Ihren Ärger nennen?

»Da müssten Sie schon
was Besseres vorschlagen.«

Besser als was? Können Sie Ihre
Vorstellungen bitte genau beschreiben?

»Die Kosten sind zu hoch.«

Zu hoch im Vergleich mit?
Von welchen Kosten sind Sie ausgegangen?

AUFGABE

Finden Sie öffnende, präzisierende Fragen
als Entgegnung auf die folgenden Behauptungen:



ÜBUNG

BEHAUPTUNGEN	ÖFFNENDE, PRÄZISIERENDE FRAGEN
»So haben wir das früher nicht gemacht.«	
»Haben wir alles versucht, das klappt doch nicht.«	
»In der Theorie ist das ja ganz gut, aber in der Praxis«	
»Darüber reden wir ein anderes Mal.«	
»Damit muss sich ein Ausschuss beschäftigen.«	
»Das geht uns nichts an.«	
»Ich sehe da keinen Zusammenhang.«	
»Das ist doch gegen die Vorschriften.«	
»Die Beschlüsse lauten doch ganz anders.«	

»Das ist doch (juristisch, technisch, zeitlich) gar nicht möglich.«	
»Das ist viel zu teuer.«	
»Dazu haben wir keine Zeit.«	

5. PARTNERSCHAFTLICHES FORMULIEREN

In den meisten Sprachen gibt es Sprichworte, die dazu auffordern, partnerschaftlich zu formulieren. Im Deutschen heißt es zum Beispiel:

»Der Ton macht die Musik«

oder

»Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!«

Formulieren Sie in diesem Sinne so, dass sich Ihr Angebot, oder Ihr Lösungsvorschlag aus Sicht Ihres Gesprächspartners interessant/überlegenswert anhört. Ihn interessiert vor allem, was er von Ihrem Angebot hat!

Formulieren Sie bei einem Angebot vor allem auch den Nutzen, den der Kunde/die Kundin hat, zum Beispiel mit den Worten:

»Das bedeutet ...«

»Das hat für Sie den Vorteil ...«

»Das heißt für Sie ...«

»Herr Meier, ich schlage vor, dass ich Ihnen das Antragsformular noch einmal zusende. Dann können Sie in Ruhe alle Ihre Antworten zu den einzelnen Punkten vorbereiten.«

Verkaufen Sie Ihre Leistung positiv und nicht als Trostpreis.

UNSCHÖNE AUSDRUCKSWEISE	BESSER: PARTNERSCHAFTLICHE AUSDRUCKSWEISE
»Da kann ich Ihnen nicht weiterhelfen.«	»Wenden Sie sich bitte an Darf ich Sie gleich weiter verbinden?«
»Ich kann die Unterlagen aber erst übermorgen rausschicken.«	»Ich stelle Ihre Unterlagen übermorgen zusammen und gebe sie dann gleich in die Post, Sie haben sie also Anfang nächster Woche auf dem Tisch.«
»Ich werde versuchen, kurzfristig einen passenden Termin zu finden«	»Ich kümmere mich darum, dass wir Ihnen morgen einen passenden Termin vorschlagen.«
»Das gibt es doch gar nicht.«	»Ich bin selbst überrascht. Ich erlebe das zum ersten Mal.«

Prinzipien beim partnerschaftlichen Formulieren sind:

- › Formulieren Sie einfühlsam.
- › Sagen Sie nicht nur, was nicht geht. Sagen Sie vor allem, was geht.
- › Verwenden Sie »nette Wörter«: bitte, gern, selbstverständlich, danke.
- › Vermeiden Sie Reizwörter, vor allem »nein« und »aber«.
- › Üben Sie sich mehr und mehr darin ein, Worte zu wählen, Sätze so zu formulieren, dass Ihr/e Gesprächspartner/in diese selbst dann hören mag, wenn sie für ihn/sie nachteilige Botschaften enthalten.



MERKSATZ

Frei nach Thomas Gordon (amerik. Psychologe):

Wählen Sie die »Sprache der Annahme«

ÜBUNG



AUFGABE

Finden Sie bessere, partnerschaftliche Formulierungen für die folgenden Aussagen:

UNSCHÖNE AUSDRUCKSWEISE	BESSER: PARTNERSCHAFTLICHE AUSDRUCKSWEISE
»Das weiß ich nicht.«	
»Da müssen Sie sich an ... wenden.«	
»Da müssen Sie später noch mal anrufen.«	
»Das kann nicht sein«	
»Heute kann ich Ihnen aber nicht mehr Bescheid geben.«	
»Ich kann in der Buchhaltung niemanden erreichen.«	

»Frau Huber ruft zurück.«

»Nein, das ist falsch.«

»Sie haben ja Recht, aber«

»Das kann dauern.«

5.1 Reizwörter und Weichmacher

DIE LERNENDEN KÖNNEN

- 03. Reizwörter und Weichmacher erkennen und benennen,
- 04. ungünstige Formulierungen durch positive Wörter bzw. lösungsorientierte Formulierungen ersetzen.



LERNZIELE

Reizwörter können Ihre/n Kundin/Kunden ohne für Sie ersichtlichen Grund zum Widerspruch anregen. Sie können eine gereizte Atmosphäre schaffen oder unnötigerweise Zwang in ein Gespräch bringen.

Weichmacher dagegen schwächen das Gesagte ab und lassen die Aussage »weich« klingen. Durch Weichmacher kann der Eindruck entstehen, Sie stünden nicht hinter Ihren Aussagen.

Da einzelne Wörter in konkreten Handlungszusammenhängen gelernt und auch in diesem Zusammenhang im Gedächtnis gespeichert werden, sind diese mit bestimmten Erfahrungen gekoppelt. Diese Assoziationen schwingen bei der Kommunikation auf unbewusste Weise mit und transportieren nicht beabsichtigte Nebeninformationen.

Damit können sie die beabsichtigte Aussage stören und eine ständige Quelle für Missverständnisse bilden.

Besonders in der Gesprächseröffnung können Reizwörter eine sehr nachteilige Wirkung hervorrufen. Vermeiden Sie zum Beispiel:

- › Ja, aber ...
- › Sie müssten da zuerst ...
- › Jetzt passen Sie mal auf ...
- › Sie sollten da aber ...

- › Nein, so dürfen Sie das aber nicht betrachten ...
- › Zu Ihrem Problem ...
- › Warum haben Sie das gemacht?
- › Ich will nicht lange stören.
- › Ich muss Ihnen heute ...
- › Ich bin in Eile, denn ich habe noch einen wichtigen Termin.

Ein »**rotes Tuch**« sind für viele Gesprächspartner folgende Vokabeln: Fehler, Irrtum, gerichtlich klären, absolut, Anzeige, im Gegenteil,

Positiv wirken hingegen folgende Vokabeln, die beim Gegenüber Interesse wecken und die Gesprächsatmosphäre beleben:

- › überlegen
- › sichern
- › verbessern
- › erarbeiten
- › verwirklichen
- › gestalten
- › entwickeln
- › prüfen
- › berechnen
- › unterstützen
- › suchen
- › analysieren
- › testen
- › helfen
- › ersparen
- › planen
- › stärken
- › bequem
- › schnell
- › leicht
- › gut
- › sicher
- › wertvoll
- › günstig
- › vielseitig
- › wichtig
- › interessant, ...

5.2 Streicheleinheiten im Kundengespräch

Formulieren Sie im Kundengespräch »Streicheleinheiten«:

- › »Gut, dass Sie das ansprechen«
- › »Das ist eine wichtige Frage«
- › »Damit sprechen Sie einen entscheidenden Punkt an. ...«
- › »Ich finde es gut, dass Sie das fragen. ...«
- › »Sie haben Recht. ...«
- › »Natürlich ist diese Frage berechtigt. ...«
- › »Sie haben sich offensichtlich damit beschäftigt. ...«
- › »Das ist ein sehr wichtiges Thema. ...«
- › »Da bin ich Ihnen gerne«
- › »Selbstverständlich werde ich«
- › »Bitte seien Sie so gut und«

Neben den Reizwörtern gibt es Wörter, die das Gesagte abschwächen oder eher Verwirrung beim Empfänger stiften. Diese »Weichmacher« können beim Zuhörer den Eindruck erzeugen, dass Sie nicht hinter Ihren Aussagen stehen oder eine Gegenreaktion befürchten.

Vermeiden Sie:

- › **Einschränkungen:** eigentlich, vielleicht, eventuell, ein bisschen
- › **Konjunktive:** würde, könnte, hätte



LERNZIELE

6. UMGANG MIT UNFAIRER KOMMUNIKATION

DIE LERNENDEN KÖNNEN

- 05. unfaire Kommunikationstechniken erkennen und anhand von Beispielsituationen parieren.

Unfaire Kommunikationsmethoden

Was tun, wenn der Andere sich nicht an die Spielregeln partnerschaftlicher Kommunikation hält und folgende unfaire Kommunikationstechniken einsetzt:

- › Emotionalisierung
- › Bestreiten der Fachkompetenz
- › Simplifizierung
- › Übertreibung
- › Verallgemeinerung von Einzelfällen
- › Meinungen, die als Tatsachen dargestellt werden
- › Autoritäten zitieren
- › Belehrungen

Umgang mit unfairen Kommunikationstechniken:

- › lassen Sie sich nicht provozieren, rechtfertigen Sie sich nicht
- › verwenden Sie positive Formulierungen
- › drücken Sie sich klar aus
(keine Konjunktive, Verkleinerungen und Abschwächungen)
- › sprechen Sie in Ich-Aussagen und bei der Nutzenargumentation per »Sie«
- › sprechen Sie partnerorientiert
- › setzen Sie Grenzen (»Stopp, ich weiß nicht, was Sie erreichen möchten!«)
- › stellen Sie Präzisierungsfragen

Killer-Phrasen

Killerphrasen sind unbegründete pauschale Behauptungen, die das Ziel haben, den anderen zum Schweigen zu bringen. Mit dem jeweiligen Pauschalargument sollen Ideen gebremst, Vorschläge unterdrückt und unbefangene Meinungsäußerungen erschwert werden.

Mit Hilfe von öffnenden Fragen können Sie Killerphrasen entwaffnen. Verlangen Sie eine Begründung, fordern Sie eine Definition ein oder zwingen Sie Ihr Gegenüber zur Präzisierung.

Auf den Spruch »Dazu sind wir nicht in der Lage«

könnten Sie zum Beispiel entgegnen:

- › Wer sind denn »Wir«?
- › Welche Lage meinen Sie genau?
- › Können Sie Gründe benennen, dass »wir« dazu nicht in der Lage sind?
- › Wann wären »wir« denn dazu in der Lage?

7. UMGANG MIT EINWÄNDEN

»Ich kann mir nicht vorstellen, dass Ihr Angebot unseren Anforderungen entspricht.« – so Ihr Gesprächspartner, nachdem er Ihren Vorschlag gehört hat. Was tun?

Einwände sind Chancen! Der Widerstand Ihres Gesprächspartners zeigt lediglich, dass es Dinge gibt, die ihn vorläufig an einer Entscheidung hindern. Gehen Sie deshalb verständnisvoll auf die Einwände ein und finden Sie die Hintergründe hierfür heraus.



MERKSATZ

Argumentationstechnik beim Umgang mit Einwänden





LERNZIELE

7.1 Umgang mit Beschwerden

DIE LERNENDEN KÖNNEN

- 06. das Grundprinzip der Beschwerdebearbeitung benennen,
- 07. erläutern, was Bürger als Reaktion auf ihre Beschwerde(n) grundsätzlich erwarten,
- 08. grundlegende Techniken eines wertschätzenden Umgangs mit Bürgerbeschwerden wiedergeben,
- 09. darstellen, welche Fehler gegenüber verärgerten Bürgerinnen und Bürgern zu vermeiden sind.

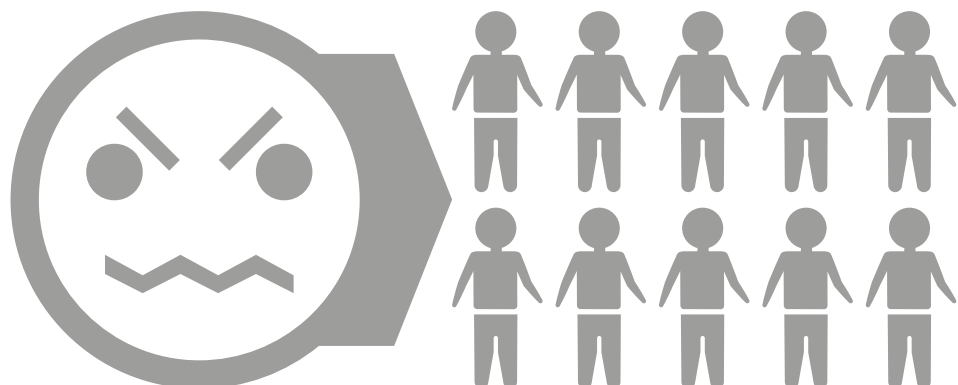
Leider ist die Welt ungerecht. Zufriedene Kunden erzählen **nur vier bis fünf anderen Personen** von ihrem positiven Erlebnis.

Grafik:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017



Unzufriedene hingegen berichten etwa **zehn Personen, heute eher noch mehr Personen durch die sozialen Medien**, von ihrem Ärger! Das heißt: Schlechte Nachrichten über eine Institution breiten sich wesentlich schneller aus als gute Nachrichten.

Grafik:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017



Nicht jedes Anliegen kann erfüllt werden, eine erfolgreiche Bearbeitung der Beschwerde beruht nur zum Teil auf den harten Fakten. Gerade wenn es nicht möglich ist, das Kundenanliegen vollständig zu erfüllen, sind die weichen Faktoren ein Schlüssel für die zufriedenstellende Abwicklung des Gesprächs.

Die meisten deutschen Kunden erwarten, wenn sie sich beschweren:

- › Gute Erreichbarkeit
- › Schnelle Reaktion auf die Beschwerde und Zwischeninformationen
- › Freundlichkeit
- › Fachkompetenz
- › Schnelle Hilfe und Problemlösung
- › Interesse, Aufmerksamkeit, Verständnis
- › Ehrlichkeit
- › Kulantes Verhalten
- › Sich willkommen fühlen

7.2 Kundenorientiertes Beschwerde-Management

Entscheidend für die Beschwerdekultur der Öffentlichen Verwaltung ist die Einstellung zum Bürger, dem Kunden der Verwaltung. Welches sind die Leitsätze Ihrer Arbeit?

- › **Kunden** sind Ziel und Zweck meiner Arbeit.
- › **Kunden** sind auf Dauer nicht von mir abhängig.
- › **Kunden**, die zufrieden sind, sichern meinen Arbeitsplatz.
- › **Kunden** sind die Botschafter meiner Leistungen.
- › **Kunden** suchen Lösungen, meine Aufgabe ist es, diese zu finden.

Je mehr Sie Beschwerden und Diskussionen als Bereicherung erleben, desto positiver können Sie den Kontakt mit dem beschwerdeführenden Bürger gestalten und einen Nutzen aus der Beschwerde ziehen!



MERKSATZ

Welche Überlegungen treffen für Sie und Ihre Dienststelle zu?

- › Beschwerden sollte es nicht geben
- › Beschwerden bringen neue Ideen
- › Beschwerden werden oft unbegründet vorgebracht
- › Beschwerden bringen mich mit dem Kunden in Kontakt
- › Beschwerden nutzen dem Kunden und der Abteilung
- › Beschwerden halten uns von unserer Arbeit ab
- › Beschwerden gibt es unabhängig von der Qualität unserer Dienstleistungen

- › Beschwerden unterstützen den Erfolg unserer Firma
- › Beschwerden verhindern schlechte Routine
- › Beschwerden zu bearbeiten, ist erstmal aufwendig
- › Beschwerden zeigen, wo wir noch besser werden müssen
- › Es gibt Beschwerden, also nutze ich sie.

7.3 Prinzipien bei der Bearbeitung von Beschwerden

- › **Rollenklarheit:** Sie repräsentieren Ihre Organisation, Ihr Amt, Ihre Abteilung etc. Sie sind in der Rolle als Vertreter/in Ihrer Institution und nicht als Privatmensch angesprochen!
Deshalb: **Beschwerden nicht persönlich nehmen!**
- › **Jede Beschwerde ist aus der Sicht des Beschwerdeführers berechtigt.** Für jede Beschwerde gibt es aus seiner Betrachtungsweise heraus einen Grund ► deshalb empfiehlt es sich, nicht dagegen zu argumentieren!
- › **Gefühle** (Wut, Ärger, Enttäuschung ...) **lassen sich nicht diskutieren** – Meinungen auch nicht!
- › Falls Ihr Gegenüber sich gerade nicht von seiner besten Seite zeigt: Er hat auch **noch andere angenehmere Seiten**. Er ist gerade nur sehr verärgert. Erweitern Sie innerlich Ihr Bild von ihm.
- › **Nach den Ursachen** und nicht nach den Schuldigen **suchen!**
- › Geben Sie dem anderen Raum für sein **Problem und seine Emotionen, bestätigen Sie diese** (zum Beispiel »Ich höre, Sie sind wütend – was ist genau passiert?«)
- › **Hören Sie aktiv** zu und vergewissern Sie sich, dass Sie Ihr Gegenüber richtig verstanden haben. Holen Sie sein Okay für Ihre Zusammenfassungen ab.
- › **Entschuldigen** Sie sich für die unangenehme Situation – das ist kein »Schuldeingeständnis«!
- › Bleiben Sie **freundlich**, aber bestimmt bei wütenden und aggressiven Gesprächspartnern. Entscheiden Sie selbst, wo Ihre Grenze bezüglich des Tons liegt.
- › Binden Sie den Bürger/Kunden in eine **gemeinsame Lösung** mit ein, zum Beispiel »Wenn Sie mir die Unterlagen A und B gleich zufaxen, kann ich das für Sie umgehend bearbeiten ...« oder fragen Sie ihn direkt: »Wie kann ich Ihnen Ihrer Meinung nach am schnellsten helfen?«

7.4 Der Umgang mit Beschwerden – Die HAIFA-Formel

DIE HAIFA-FORMEL

HALT

H

- › Luft holen
- › Die Reklamation nicht auf die eigene Person beziehen.
- › Die/den Andere/n ausreden lassen
- › Aktiv zuhören, Gefühle verbalisieren

ANERKENNEN

A

- › Die Beschwerde ernst nehmen.
- › Verständnis zeigen
- › Ärger ist subjektiv immer richtig!

INTERESSE

I

- › Situation schildern lassen
- › Fragen stellen
- › Signalisieren, dass Sie bei der Problemlösung helfen wollen.

FEHLER SUCHEN

F

- › Eigene Fehler eingestehen
- › Entschuldigen, sofern man Fehler gemacht hat.
- › Falls der Kunde den Fehler verursacht hat:
ihm helfen, sein Gesicht zu wahren.

ANGEBOT

A

- › Vereinbarung über Lösung treffen

7.5 Sieben Fehler, die Sie bei verärgerten Anrufern vermeiden sollten

- 1. ZU SCHNELL AUF DIE SACHEBENE WECHSELN.**
 - › Geben Sie dem Kunden Gelegenheit zum Dampf ablassen. Dann erst können Sie die Sache klären.
- 2. WARUM-FRAGEN VERMEIDEN**
 - › »Warum haben Sie nicht ...«, drängt den Kunden in die Defensive und erhöht seinen Ärger.
- 3. RECHTHABEREI UND SCHULDZUWEISUNG**
 - › Finden Sie lieber eine gemeinsame Lösung.
- 4. ÜBER ANDERE ABTEILUNGEN ODER GESCHÄFTSPARTNER SCHLECHT SPRECHEN**
 - › bringt Ihre Institution als Ganzes in ein schlechtes Licht.
- 5. SARKASMUS UND DESINTERESSE**
 - › Ihr Kunde fühlt sich nicht gut aufgehoben.
- 6. »DA SIND SIE DIE / DER ZWANZIGSTE HEUTE.«**
 - › Jede/r will ernst genommen werden mit seinem Anliegen, besonders wenn er gerade sauer ist. Also: Ernsthaftes Verständnis auch für den zwanzigsten Anrufer zeigen.
- 7. INKONGRUENZ ZWISCHEN TON UND AUSSAGE**
 - › »Das tut mir wirklich leid«, sollten Sie nur sagen, wenn Sie es auch so meinen. Vermeiden Sie zum Beispiel, »darum kümmere ich mich gerne« mit gelangweilter, monotoner Stimme zu sagen.

7.6 Gesprächsführungstechniken bei Einwänden und Widerstand

1. Pause machen – einen Puffer vor eine unüberlegte Aktion setzen
2. Fragen – Interesse bekunden und Fragen klären
3. Akzeptanz zeigen – Kontakt festigen
4. Lösungen vorschlagen – die Sachebene wieder eröffnen
5. Zustimmung suchen – konkrete Schritte vereinbaren

1.	PAUSE MACHEN › Sagen Sie erst einmal nichts › Lassen Sie den Einwand auf sich wirken › Atmen Sie ruhig weiter
2.	FRAGEN › Erfragen Sie das Ziel der/des Anderen › Zeigen Sie Interesse am Einwand › Fragen Sie nach Wünschen des Anderen
3.	AKZEPTANZ ZEIGEN › Haben Sie Verständnis für den Anderen › Zeigen Sie, dass Sie den Einwand zulassen › Erkennen Sie die andere Position an
4.	LÖSUNG VORSCHLAGEN › Machen Sie ein Angebot › Bieten Sie einen Ausweg an › Erläutern Sie Ihren Vorschlag
5.	ZUSTIMMUNG SUCHEN › Finden Sie Einigungsmöglichkeiten heraus › Machen Sie eine Zusage verbindlich fest › Vereinbaren Sie konkrete Schritte

Wertschätzender Umgang mit Einwänden und Widerständen des Gesprächspartners

Lob/Dank

- › Ich finde es gut, dass Sie diesen Punkt ansprechen ...
- › Ich danke Ihnen für Ihr Verständnis ...
- › Ich danke Ihnen für Ihre Geduld ...

Entschuldigung

- › Ich bitte um Entschuldigung ...
- › Es tut mir leid, dass Sie Ärger hatten mit ...
- › Ich bedauere, dass dies nicht zu Ihrer Zufriedenheit gelöst wurde ...

Eingehen auf aktuelles Gefühl

- › Ich höre aus Ihren Ausführungen heraus, dass ...
- › Ich habe den Eindruck, dass Sie sich fragen, ob ...
- › Ich kann gut nachvollziehen, was das jetzt für Sie bedeutet ...
- › An Ihrer Stelle wäre ich auch ...
- › Ich kann nachempfinden, wie ...

Eingehen auf aktuelle Situation

- › Natürlich ist diese Frage berechtigt ...
- › Das ist ein wichtiges Argument ...
- › Damit sprechen Sie einen entscheidenden Punkt an ...
- › Mir ist klar, dass Sie ...
- › ...

Abschluss

- › Es freut mich, dass wir eine zufriedenstellende Lösung gefunden haben ...
- › Ich finde es gut, dass wir die Angelegenheit geklärt haben ...
- › Ich danke Ihnen für Ihre Offenheit ...
- › ...

7.7 Positiver Umgang mit Kritik

Die wichtigste Voraussetzung für ein professionelles Kritikgespräch ist die bewusste innere Einstellung zum Kunden und zum eigenen Handeln. Verschaffen Sie sich eine positive Einstellung zum Kundengespräch. Dies beugt einer Verstärkung des Widerstands beim Kunden vor.

Durch Verständnis und das Anbieten von Unterstützung schaffen Sie sich offene Türen. Reichen Sie dem Gesprächspartner durch Ihre Wortwahl sinnbildlich die Hand. So zum Beispiel durch:

- 😊 »Ich kann mich durchaus in Ihre Lage versetzen.«
- 😊 »Ich verstehe, dass Sie sich darüber geärgert haben.«
- 😊 »Es tut mir leid, dass Sie diese Erfahrung machen mussten.«
- 😊 »Diese Auffassung kann ich durchaus verstehen.«
- 😊 »Ihr Einwand ist durchaus verständlich.«
- 😊 »Ich kann verstehen, dass Sie zu diesem Schluss gekommen sind.«

-  »Sie sprechen da einen besonders wichtigen Punkt an.«
-  »Das ist eine berechtigte Frage.«
-  »Wie denken Sie in diesem Zusammenhang über ...?«
-  »Dieser Punkt ist sicherlich für Sie schwierig, vielleicht kann ich Sie davon überzeugen, dass ...«

7.8 Gesprächskiller beim Umgang mit Kritik

-  »Das stimmt aber nicht, Frau ...!«
-  »Ich bin aber ganz sicher, dass ...«
-  »Das kann aber doch gar nicht sein!«
-  »Das gibt es doch gar nicht!«
-  »Da sind Sie aber der Erste, der so etwas behauptet!«
-  »Da täuschen Sie sich aber ganz bestimmt!«
-  »Jeder vernünftige Mensch weiß doch ...!«
-  »Das glauben Sie doch selbst nicht!«
-  »Denken Sie doch bitte mal logisch!«

Für den/die Gesprächspartner/in signalisieren diese Phrasen, dass

- › ... ihr/ihm nicht geglaubt wird
- › ... er/sie für dumm oder nicht kompetent genug gehalten wird
- › ... Druck ausgeübt wird
- › ... er sein Gesicht verliert, wenn er nicht auf seiner Kritik beharrt
- › ... ein Gegenangriff gestartet wird
- › ... sein/ihr Selbstwertgefühl verletzt wird

Wie reagiere ich auf Kritik eines/r Kunden/in am Telefon?

Entgegennehmen von Kritik:

- › das Gesagte ernst nehmen, nicht bagatellisieren oder in Frage stellen
- › nicht persönlich nehmen, sondern zunächst auf der sachlichen/inhaltlichen Ebene betrachten
- › nicht emotional reagieren

- › Geduld, Verständnis, Interesse signalisieren
- › sich eines schnellen Urteils enthalten, nicht bewerten

Reaktion auf Kritik:

- › geduldig bleiben, ausreden lassen, nicht unterbrechen
- › Verständnis zeigen und formulieren
- › Kritik und Einwand durch Fragen klären
- › Perspektive des Kunden einnehmen
- › nicht rechtfertigen
- › Fehler nicht beschönigen, sondern Lösungsvorschläge aufzeigen

Wirksame Antwortbeispiele zum Umgang mit Kritik

- › Ein Kunde sagt recht aufgebracht am Telefon:



»Ihre Kollegin, mit der ich gesprochen habe, ist unmöglich!«



»Ich höre, Sie haben sich ganz schön geärgert. Wie kann ich Ihnen denn weiterhelfen?«

- › Eine Kundin sagt am Telefon:



»Immer wenn ich bei Ihnen anrufe ist es besetzt oder es nimmt niemand ab!«



»Das tut mir leid. Zu welcher Tageszeit haben Sie denn angerufen? Kann ich Ihnen denn jetzt weiterhelfen?«

- › Ein Kunde sagt am Telefon:



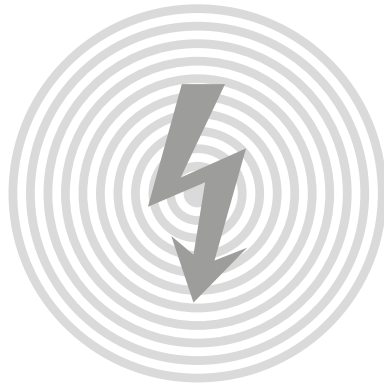
»Bei Ihnen klappt nie etwas!«



»Sie hatten bestimmt Ärger. Das tut mir leid. Sagen Sie mir bitte, was nicht in Ordnung war. Ich werde alles tun, damit die Angelegenheit besser für Sie gelöst wird.«

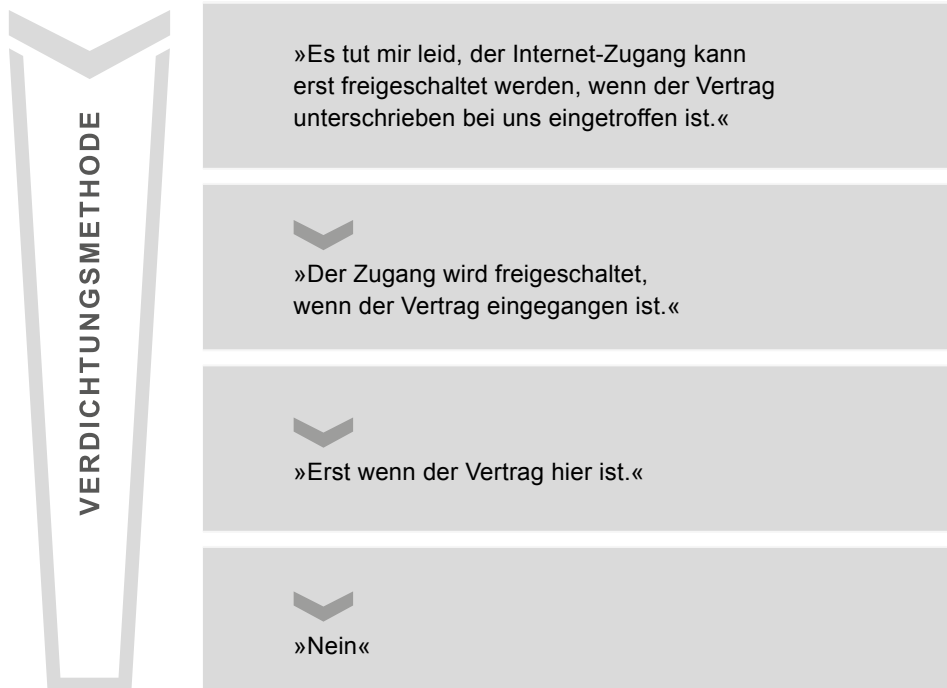
8. DEESKALATIONSTECHNIKEN FÜR ESKALIERTER GESPRÄCHE

Eskalierende Gespräche sind leider bekannt: Ein Wort gibt das andere und irgendwann brüllen sich die Gesprächspartner gegenseitig an. Wie in einer Spirale oder in einem Teufelskreis bewegen sich die Gesprächspartner immer stärker in den Konflikt hinein und wissen am Ende manchmal nicht mehr, wie sie da hinein gekommen sind. Wie können Sie eine Eskalation vermeiden bzw. mit ihr umgehen und den Teufelskreis verlassen?



Verdichtungsmethode

Bei der Verdichtungsmethode werden Ihre Äußerungen immer kürzer und knapper (= verdichtet), bis Sie schließlich nur noch »Nein« sagen.



Sprung-in-der-Platte-Methode

Bei der Sprung-in-der-Platte-Methode wiederholen Sie immer wieder die gleichen knappen Worte. »Es geht nicht.« | »Es geht nicht.« | »Es geht nicht.«

Schweigemethode

Setzen Sie diese Methode ein, wenn das Gespräch so hoch eskaliert ist und keine der vorausgegangenen Techniken Wirkung zeigte. Sie sagen, fragen, erklären nichts! Sie schweigen! ».....«

Kombinationen



MERKSATZ

Häufig werden Sie diese Methoden in Kombination oder aufeinander aufbauend einsetzen. Sie haben zum Beispiel eine unangenehme Botschaft überbracht. Wenn der Kunde diese Botschaft nicht akzeptieren will, wiederholen Sie die Botschaft in immer kürzeren Sätzen gemäß der Verdichtungsmethode. Wenn der Kunde immer noch nicht akzeptieren kann, wiederholen Sie Ihr 'Nein' mit der Sprung-in-der-Platte-Methode. Sollte auch das nicht zum Erfolg führen, schweigen Sie.

Wann und wie beenden Sie ein eskaliertes Gespräch?

Ab einer bestimmten Eskalationsstufe ist es notwendig, ein möglicherweise trotz aller Bemühungen eskaliertes Gespräch abubrechen. Dafür gilt:

-  Abbrechen, wenn gar nichts mehr geht.
-  Abbrechen nur nach einer Ankündigung!
-  Abbrechen in bestimmter aber höflicher Weise.
-  Abbrechen ohne Angriffe und persönliche Beleidigungen.
-  Abbrechen mit Distanz in der Stimme.

Passende Formulierungen:

- › »Unser Gespräch führt so zu keinem Ergebnis.
Ich werde es jetzt beenden. (...) Auf Wiederhören.«
- › »So lasse ich nicht mit mir reden.
Ich werde das Gespräch jetzt beenden. (...) Auf Wiederhören.«

- › »So nicht, Herr/Frau Bitte rufen Sie wieder an, wenn Sie bereit sind, vernünftig mit mir zu reden. Ich werde jetzt auflegen. (...) Auf Wiederhören.«

Machen Sie eine Pause, bevor Sie auflegen. Vielleicht lenkt der aufgebrachte Gesprächspartner noch ein?

*Machen Sie in jedem Fall eine
aktenkundige Notiz über das Gespräch!*



MERKSATZ

9. MEIN STRUKTURIERTER TELEFONLEITFADEN

- 1.** **KONTAKTPHASE**
- › Melden und Vorstellen
 - › Begrüßen des Gesprächspartners

- 2.** **INFORMATIONSPHASE**
- › Anliegen abfragen
 - › Angebot formulieren
 - › Vereinbarung treffen

- 3.** **ERGEBNISSICHERUNG UND VERABSCHIEDUNG**
- › Abschlußfrage – Okay – Abfrage
 - › Zusammenfassen

10. MEIN PERSÖNLICHES SEMINARERGEBNIS

Besonders wichtig war für mich in diesem Telefontraining:



Für meine Telefonate habe ich mir vorgenommen:

1.

2.

3.

4.

5.

Meine Erfolge erkenne ich daran, dass

IMPRESSUM

Verwaltungsakademie Berlin
Ausbildungszentrum
Turmstraße 86
10559 Berlin
› (030) 90229 – 8080 | Service-Telefon
› service@vak.berlin.de
› www.vak.berlin.de

REDAKTION UND KOORDINATION

Anne Pfänder, ABZ 2, VAK Berlin

GESTALTUNG UND SATZ

C.CONCEPT . Catherina Deinhardt | AUSGABE 2018
www.cconcept-gestaltung.de

www.vak.berlin.de



Die Verwaltungsakademie Berlin ist der zentrale Bildungsdienstleister für die Verwaltung des Landes Berlin. Als Exzellenz-Zentrum für lebenslanges Lernen steht die Verwaltungsakademie für

- › Aktive Begleitung von Veränderungsprozessen
- › Impulse, Qualität, Praxisnähe
- › Kundenorientierung, Flexibilität, Professionalität
- › Mitarbeiterorientierung, Transparenz, Teilhabe
- › Aktualität, Interaktivität, Mobilität
- › Verbindung von Erfahrung und Innovation

Erfahren Sie mehr über unser Veranstaltungsangebot und kontaktieren Sie unsere Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner. Wir beraten Sie gerne persönlich und individuell.

www.vak.berlin.de



VERWALTUNGSAKADEMIE BERLIN
GEGRÜNDET 1919