

Ihr Logo

Business-Kommunikation

SEMINARVERANSTALTUNG

LESERKOPF



*Musterunternehmen
Deutschland AG*

(Logo Ihres Auftraggebers)

Musterunternehmen Deutschland AG

(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)

Datum

(Datum der Seminarveranstaltung)

- **Musterunternehmen**
- Musterstraße 1
- 12345 Musterstadt

- **Telefon:** +49 123 123456
- **Telefax:** +49 123 123457

- **http://www.trainplan.de**
- **E-Mail:** mail@trainplan.de

LESERBEZUG

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden dürfen. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter redaktion@trainplan.de entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Erschwerte Kommunikation in der heutigen Berufswelt und im Privatleben	5
Die Grundlagen der Kommunikation	8
Ebenen der Kommunikation	10
Jede Kommunikation erfolgt auf zwei Ebenen!.....	11
Die verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten	12
Das Kommunikationsmittel Sprache	12
Demonstrationen durch Bild- und Präsentationsmaterial	14
Selbstmordwörter und Reizwörter	15
Vermeiden Sie Selbstmordwörter!.....	15
Reizwörter unbedingt vermeiden!	15
Beispiele für Reizformulierungen.....	16
Negatives positiv ausdrücken	17
Übung: Positive Ausdrucksweise.....	18
Sprache und Wirkung.....	19
Die vier Seiten einer Nachricht	19
Kommunikationsmittel Körpersprache - Erscheinung - Auftreten.....	22
Einige ausgewählte Elemente der Körpersprache	23
Checkliste 1: Körpersprache und mögliche Bedeutung.....	25
Checkliste 2: Körpersprache und mögliche Bedeutung.....	26
Die drei wichtigsten Elemente angewandter Körpersprache.....	27
Körpersprache, Raum und Distanzzonen	28
Methoden der Gesprächssteuerung.....	29
Die Gesprächssteuerung	29
Sprachliche Instrumente	30
Die Fragetechnik	34
Aktiv Hinhören	36
Das Gleichgewicht in der Gesprächsführung	36
Kontrolle und Feedback	38
Wie Sie mit Einwänden umgehen	39
Abfangformulierungen zur Einwandbehandlung	40
Umwandlung eines Einwands in Zustimmung.....	40
Präsentation	41
Präsentieren und Visualisieren	41
Aufbau und Vorbereitung einer Präsentation.....	41
Tipps für die Eröffnung	43
Tipps für den Hauptteil	44
Checkliste: Teilnehmer motivieren	45
Checkliste: Teilnehmer aktivieren.....	46
Tipps für den Abschluss	47
Organisation einer Präsentation	48
Die räumliche Organisation.....	48
Checkliste: Veranstaltungsraum bei Präsentationen	49
Visualisierung / Medieneinsatz	50
Tipps zur Gestaltung von Overhead-Folien und Präsentationen	52
Die Telefonkommunikation	54
Die verschiedenen Gesprächsarten	57
Das direkte Gespräch (persönlicher Kontakt).....	58
Das indirekte Gespräch (telefonischer Kontakt)	58
Das schriftliche Gespräch (per Brief, E-Mail, Internet, Intranet)	58

Die persönliche Visitenkarte am Telefon.....	59
Die Stimme.....	59
Die Atmung.....	59
Die Lautstärke.....	60
Sprechtempo.....	60
Klangfarbe.....	60
Modulation.....	61
10 Grundregeln für die richtige Sprechweise am Telefon.....	62
1. Einfachheit.....	62
2. Gliederung.....	62
3. Kürze/Prägnanz.....	62
4. Bildhafte Sprache.....	62
5. Pausen.....	63
6. Entschlossenheit zeigen – keine Konjunktive und Füllwörter.....	63
7. Keine Szene-, Modewörter oder Technoquatsch.....	64
8. Kundenorientierter „Sie“-Standpunkt.....	65
9. Wiederholung wichtiger Informationen.....	65
10. Entschuldigen - wenn nötig, dann ehrlich!.....	65
Auf den Punkt gebracht: Telefonregeln.....	66
Checkliste1: Telefonregeln - Das sollten Sie vermeiden!.....	66
Checkliste 2: Telefonregeln - Das sollten Sie beachten!.....	67
Verhalten in schwierigen Gesprächssituationen.....	68
Taktik 1: Ihr Gesprächspartner ist emotional sehr aufgebracht.....	68
Taktik 2: Kommunikationsfluss fördern – Informationen gewinnen.....	68
Taktik 3: Redefluss bremsen.....	69
Servicemanagement.....	70
Kundenorientierung geht jeden an!.....	70
Überdenken Sie Ihre Einstellung.....	71
Interne Reaktion – externe Wirkung.....	72
Arbeitsblatt: Interne Reaktion – externe Wirkung.....	73
Das Zusammenspiel von Kundenerwartung und Kundenzufriedenheit.....	74
Was bringt Kundenorientierung dem Kunden?.....	77
Ermittlung der Kundenzufriedenheit.....	77
Erkennen der Erwartungen.....	78
Analysieren der Erwartungen.....	78
Erwartungen erfüllen.....	78
Erwartungen übertreffen.....	78
Der WOW - Effekt.....	79
Beziehungsmanagement.....	80
Verbesserungen der innerbetrieblichen Beziehungen.....	81
Erhöhung des gegenseitigen Sympathiewertes.....	81
Verbesserung der Vertrauensebene.....	81
Was tun Sie für Ihre „Kunden“?.....	82
Checkliste: Welche Prioritäten setzen Sie als Dienstleister bei der Betreuung Ihrer „Kunden“?.....	82
Kompetenzen eines Top-Servicemitarbeiters.....	83
Der Top-Servicemitarbeiter.....	84
Tages-Clearing.....	89

EINLEITUNG

Erschwerte Kommunikation in der heutigen Berufswelt und im Privatleben

Die Kommunikation selbst ist für die Menschen ein grundlegendes und auch ein äußerst schwieriges und komplexes Feld im menschlichen Miteinander. Vielen Menschen sind oft nicht die wichtigsten Grundlagen ihrer eigenen Kommunikationshandlungen bewusst, geschweige denn deren Auswirkungen auf ihre Gesprächspartner.

In der heutigen Zeit befindet sich die Gesellschaft in einem totalen Umbruch der gesamten zwischenmenschlichen Kommunikationsbeziehungen und spricht bereits von einer Informationsgesellschaft. Was bedeutet das im Einzelnen und vor allem für den Einzelnen?

Wird vor Augen geführt, dass ein Mensch heute innerhalb einer Stunde mehr Informationen bekommen kann, als dies einem Menschen vor 100 Jahren in seinem gesamten Leben möglich gewesen wäre, so ist das ein gewaltiger Fortschritt. Es stellt sich auch die Frage, ob diese Informationsflut für den Einzelnen überhaupt noch zu filtern, zu bewältigen und zu verarbeiten ist.

Zu dieser rasanten Entwicklung tragen neben der Ausweitung traditioneller Informationsmedien, wie Presse und Fernsehen vor allem die neuen elektronischen Medien der Datenübertragung, z. B. Internet, Intranet entscheidend bei. Das „WWW“ (World Wide Web), für die junge Generation ab Kindesbeinen eine Selbstverständlichkeit, bietet Daten- und Informationsaustausch innerhalb von Sekunden.

Informationsgesellschaft und zwischenmenschliche Kommunikation

Faktor Zeit

Die Zeit spielt in allen Bereichen einen entscheidenden Faktor:

Zahlreiche kommunikative Austauschprozesse finden innerhalb von Sekunden oder Sekundenbruchteilen statt, so dass sich die Erwartungshaltung in Bezug auf den zeitlichen Rahmen für die Erledigung eines Anliegens auf ein Minimum reduziert. Der Zeitrahmen für die Erledigung einzelner Aufgaben oder ganzer Tätigkeitsgebiete hat sich erheblich verkürzt. Viele Beispiele im täglichen Leben zeigen dies: Vergleichen Sie z. B. die Zeitspanne für die Erstellung eines Einfamilienhauses, die Entwicklung einer neuen Modellreihe bei einem Automobil oder gar den Lebenszyklus eines Computerprogramms mit dem Zeitraum, der für diese Leistungen vor 10 oder 20 Jahren benötigt wurde.

Dieser Zeitfaktor hat Auswirkungen im beruflichen und privaten Umfeld des Einzelnen. Die Abläufe werden immer schneller. Es muss mehr in kürzerer Zeit erledigt werden. Diese Entwicklungen machen nicht einmal vor dem Privatleben halt: Führen Sie sich die Terminverpflichtungen von Kindern ab dem Vorschulalter vor Augen. Denken Sie an Entfernungen von mehreren 1000 Kilometern, die sich viele Menschen während ihres Urlaubs mit einem von Aktivitäten gespickten Programm auferlegen. Auch diese, eigentlich als Erholungsphase gedachte, Zeit wird zum Stresserlebnis.

Der **Faktor Zeit** ist für den entstehenden Stress verantwortlich. Sowohl auf Mitarbeitern, als auch auf den Unternehmen selbst lastet ein enormer Druck. Viele Unternehmen und die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können diesem nicht ausweichen.

Grundeinstellungen und Rahmenbedingungen, der immer stärker werdende Wettbewerb, die Behauptung des Einzelnen im Arbeitsprozess oder der Wirtschaftsstandort Deutschland bestimmen die Kommunikation unserer Zeit. Ein aktuelles Thema sind Unternehmenszusammenschlüsse in gigantischen Größenordnungen, die Globalisierung der Märkte, die rasante Entwicklung auf den internationalen Finanz- und Devisenmärkten sowie weltweite Abhängigkeiten und Verflechtungen, die oft mit geringen Ursachen Auswirkungen an ganz anderer Stelle auf der Welt haben.

Diese Auslöser stellen direkte Ursachen für die heutige Berufs- und Arbeitswelt dar, denen sich niemand verschließen kann, der in diesem Prozess steht. Die Hauptursache für viele Probleme besteht in der fehlenden Zeit, besonders für eine ausreichende Kommunikation.

Zeitfaktor führt zu Stress

Mangelnde Zeit - unvollständige Kommunikation

Unvollständige Kommunikation führt zu Problemen, Missverständnissen und nicht selten zu Konflikten. Diese müssen dann durch einen hohen Aufwand an Zeit und Energie beseitigt, geklärt oder gelöst werden, obwohl sie durch ein gutes Gespräch gar nicht erst entstanden wären. Selbstverständlich geht mit mangelnder Zeit auch eine gewisse Härte einher. Man glaubt oft, dass durch angemessene Umgangsformen zu viel Zeit verloren geht und beschränkt sich auf kurze, knappe Informationen. Verstärkt wird das Ganze durch die Schnelligkeit der Kommunikationsmedien wie Datenübertragung, E-Mail usw.

Ursache für dieses „immer schneller, immer höher, immer mehr“ ist nicht allein der in Deutschland erreichte Wohlstand und das damit verbundene Anspruchsdenken aller, jung oder alt. Erreichte Besitzstände wollen nicht aufgegeben werden, die Unternehmen wollen oder müssen Umsätze steigern, Unternehmensgewinne erhöhen und Rationalisierungsprozesse durchführen, um weiter im Markt bestehen zu können. Dies alles ist in den letzten 3 Jahrzehnten mit einer Reduzierung der Grundarbeitszeit einhergegangen, so dass die Schere für den einzelnen automatisch immer weiter zugeht.

Neben den permanent wachsenden beruflichen Anforderungen und Belastungen ist die durch Lehre oder Ausbildung erworbene Grundqualifikation heute für ein komplettes Arbeitsleben oft nicht mehr ausreichend. Eigene Fortbildung und Dazulernen in jeder Altersstufe ist eine zwingend notwendige Voraussetzung. (Personal Computer und EDV-Systeme z. B.). Ein weiterer entscheidender Punkt ist die Notwendigkeit, sich auf eine Welt einstellen zu müssen, die sich radikal und rapide verändert. Veränderung wiederum bedeutet für den einzelnen Mensch ein Umdenken, das Trennen vom Altbewährten und möglicherweise sogar Unsicherheit, die sich negativ auf den Arbeitsprozess und die Umwelt auswirken kann. Zusätzlich wird der Mensch in der heutigen Gesellschaft auch im Privatleben mit einer Vielzahl von Terminen, Verpflichtungen und Informationen überschwemmt, so dass auch dieser Bereich nicht die entsprechende Erholungsphase bringt.

Durch Umwelt-, Berufs- und Arbeitswelt und manchmal sogar durch das Privatleben werden ein hoher Leistungsdruck und Stress erzeugt, denen sich der Einzelne in vielerlei Hinsicht beugen muss. Fehlende Motivation, Frustration, Stress und Aggression entstehen und wirken sich auf das gesamte Miteinander, sowohl im beruflichen wie auch im privaten Bereich, aus. Um diese Auswirkungen nicht mit in den kommunikativen Bereich hineinwirken zu lassen, gibt es einfache Regeln, wie eine gute, informative und partnerschaftliche Kommunikation zu Stande kommt.

Folgen
unvollständiger
Kommunikation

Stress führt zu zwischenmenschlichen
Problemen

DIE GRUNDLAGEN DER KOMMUNIKATION

Die Kommunikation von Mensch zu Mensch wird auch in Zukunft von großer Bedeutung sein. Das Wissen, welche Einzelfaktoren kommunikationsrelevant sind und welche Wirkung sie auf den Menschen haben, ist von großer Bedeutung.

Untersuchungen haben gezeigt, dass die akustischen, visuellen und kinästhetischen (erfühlbaren) Signale von Menschen in folgender Rangordnung im Gedächtnis behalten werden:

- für das Gelesene ca. 10 %
- für das Gehörte ca. 20 %
- für das Gesehene ca. 30 %
- für das Gefühlte ca. 70 % - 90 %

In der Wahrnehmung dieser Signale gibt es individuelle Unterschiede.

„Wahrnehmung ist das, was wir für „wahr“ nehmen.“

Reinhard K. Sprenger

Dieses Zitat von Reinhard K. Sprenger verdeutlicht, dass der Dialog mit dem Partner zum Ausgangspunkt des Gesprächs gemacht werden muss. Voraussetzung ist, zunächst den bevorzugten Kommunikationskanal herauszufinden. Es werden **visuell, akustisch** und **kinästhetisch orientierte Wahrnehmungstypen** unterschieden. Ein erfolgreicher Kommunikationsprozess ist nur möglich, wenn das primäre Kommunikationssystem des Gesprächspartners erkannt und genutzt wird.

Nur dann kann eine Anpassung/Angleichung der Gesprächspartner mit allen kommunikativen Mitteln (Sprache, Gestik, Mimik) erfolgen.



Wahrnehmungstypen

In den folgenden Kapiteln werden Grundlagen erläutert, die es ermöglichen Kommunikationsschwierigkeiten zu erkennen, um so gezielt zu kommunizieren.

In der Kommunikation versteht sich die **Neuro-Linguistische Programmierung** als Modell, mit dem Kommunikationsprozesse bewusst analysiert, geplant und gestaltet werden können. Ziel der Neuro-Linguistischen Programmierung (NLP) ist es, die Signale des Unterbewusstseins zu analysieren und damit den Einfluss der Kommunikation auf das menschliche Verhalten und seine Lernfähigkeit zu erkennen. Psychologisch erklärbare Kommunikationsschwierigkeiten sind mit NLP zu identifizieren und zu überwinden: Es werden bewusste und unbewusste Handlungen strukturiert und Methoden abgeleitet, die es ermöglichen, besser und eindeutiger zu kommunizieren.

Logik, Psychologie, Dialektik und Rhetorik sind die Instrumente, um die Erkenntnisse aus der NLP anwenden zu können. Die optimale Kombination ermöglicht es, die Vorstellungen und Gefühle des jeweiligen Gesprächspartners richtig zu deuten.

Um das Verhalten auf den Partner ausstimmern und eindeutig kommunizieren zu können, ist die Harmonisierung folgender Bereiche Voraussetzung:

- Sprache, Wortschatz und Satzbau
- Stimme und Sprechweise
- Körpersprache und Erscheinungsbild

„Worte repräsentieren nicht die Wirklichkeit.“

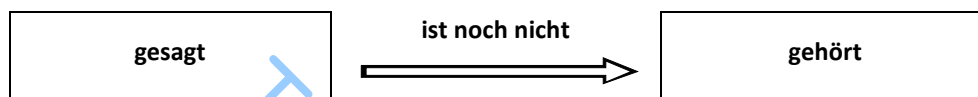
Korzybski

Dieses Zitat von **Korzybski** verdeutlicht den Grundgedanken der **Neuro-Linguistischen Programmierung (NLP)**. In den folgenden Abschnitten wird auf die Faktoren eingegangen, die die verbale und nonverbale Kommunikation bestimmen.

Ebenen der Kommunikation

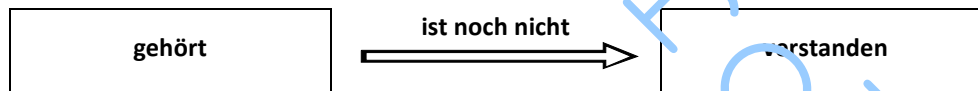
Kommunikation erfolgt generell in mehreren Schritten, wobei die nachfolgenden Schritte immer auf den vorhergegangenen aufbauen.

Der erste Schritt der Kommunikation beginnt mit dem **Äußern einer Mitteilung**. Dabei ist darauf zu achten, dass der **Gesprächspartner** auch **tatsächlich hört**, was ihm mitgeteilt werden soll. Grafisch veranschaulicht bedeutet dies:



Der zweite Kommunikationsschritt beginnt damit, dass der **Gesprächspartner vernommen hat**, was ihm mitgeteilt werden sollte. Das **bedeutet nicht**, dass er **auch verstanden hat**, was ihm gerade mitgeteilt wurde. Vielleicht liegt ein Missverständnis vor, oder der Gesprächspartner war gerade mit seinen Gedanken nicht bei der Sache.

Im Normalfall gibt ein Gesprächspartner **dem anderen Feedback**, um anzuzeigen, **dass er verstanden**, bzw. nicht verstanden hat. Das kann durch ein Nicken oder eine Gegenfrage geschehen. Graphisch veranschaulicht bedeutet dies:



Es folgt der dritte Kommunikationsschritt. Der Gesprächspartner hat **gehört und verstanden**, was ihm mitgeteilt wurde. Daraus ergibt sich jedoch **nicht automatisch, dass er dem auch zustimmt**, denn:

