



Die Chancen guter Kommunikation

### So vermeiden Sie typische Telefonfehler

Sagen Sie einmal ehrlich: Nehmen Sie den exklusiven Klingelton noch wahr, für den Sie sich im letzten Jahr bei der Installation des neuen Systems entschieden hatten? Oder reagieren Sie - wie viele Ihrer Mitmenschen - prompt und automatisch auf einen Anruf? Und andererseits: Was glauben Sie, wie aufmerksam derjenige ist, den Sie gerade telefonisch zu erreichen versuchen?

Wir möchten Sie einladen, etwas vor sich auszubreiten, das wir «automatisch» tun - und bei dem wir regelmässig Chancen für unser geschäftliches Anliegen verpassen: Telefonieren als Teil der Unternehmenskommunikation. Was gilt es insbesondere beim Telefongespräch zu beachten?

#### Telefonieren ist Kommunikation

Viele unsere Geschäftspartner treffen wir niemals persönlich. Wir kennen sie nur vom Telefon. Wir kennen nur ihre Stimme. Wir freuen uns auf den ersten Kontakt mit der quirligen Sekretärin, die gleich durchstellt. Und Telefonieren ist für uns dennoch kein Thema, weil wir es ja doch dauernd tun. Aber beachten wir ausreichend die Regeln der Kommunikation?

#### Malen Sie einen Baum

In Schulungen schlage ich Teilnehmern gern vor, einen Baum zu malen. Jeder seinen eigenen. Der eine skizziert mit dem Kuli ein wildes Gewächs. Seine Kollegin wählt unter den angebotenen Buntstiften und erinnert sich dabei an einen bunt blühenden Baum aus dem letzten Urlaub. Ein anderer malt eine Landschaft mit Baum ... Man zeigt sich in der anschließenden Runde belustigt: die Bilder - was soll das Ganze, man ist doch nicht zum Malen hier?

Die Moral von der Geschichte: Offensichtlich entstehen sehr unterschiedliche Ergebnisse bei der Assoziation Baum. Von welcher unterschiedlichen Annahmen gehen wohl Gesprächspartnerinnen oder Gesprächspartner erst aus, wenn Begriffe wie «angemessenes Honorar», ein «gutes Angebot» und Ähnliches kommuniziert werden?! Und das am Telefon!

#### Beherrigen Sie die Kommunikationsregeln, die Sie bereits kennen

Zum Thema Kommunikation braucht man nichts Neues zu lesen - wir wissen genug. Wir müssen es nur beherrigen (siehe Checkliste: [Telefon-Check in zehn Punkten](#)). Es ist gut zu wissen, wo wir stehen und wo wir hinwollen. Wir sollten das in klare Worte fassen. Und es ist ratsam (um den guten Herrn Watzlawick mal wieder zu bemühen), darauf zu achten, ob das, was wir sagen, auch beim anderen ankommt.

Der andere ist nämlich wichtig - erst er zeigt den Effekt, den wir intendieren: Er reklamiert? (Dann können wir mit unserem Telefonat bewirken, dass er unser Kunde bleibt.) Er macht ein Angebot? (Dann können wir durch unsere Botschaft beeinflussen, welcher Vorteil für uns dieses Angebot in sich trägt und ob sich bei Bedarf eine dauerhafte Geschäftsbeziehung entwickelt.)

#### Was tun, wenn ich kein Telefontyp bin?

Für eine Botschaft, für einen Austausch stehen verschiedene Medien zur Verfügung. Wir können mit Blick in unseren Filofax unmöglich das verwirklichen, was Kommunikationsexperten gern empfehlen: den Kunden persönlich besuchen, den Verhandlungspartner von Angesicht zu Angesicht überzeugen. Also greifen wir zum Telefon. Weil wir unsere Stimme einsetzen können, weil wir über das Ohr mehr Begegnung erleben, weil wir Infos über das Gegenüber erhalten, die wir ohne Ton nicht generiert hätten.

#### Wählen Sie das Kommunikationsmedium, mit dem Sie stark sind.

All das ist richtig. Es gibt aber Menschen, die von sich meinen, sich nicht gut ausdrücken zu können. Die bei Stress stottern oder gerade wegen einer Erkältung gar keine Stimme haben. Oder es gibt Gesprächspartner, von denen man sich so beeindruckt lässt, dass man am Telefon den Faden verliert und dem anderen das Feld überlässt.

Trifft das auf Sie zu? Kompliment - dann kennen Sie Ihre Schwächen (und haben manchem Mitmenschen etwas voraus). Setzen Sie dann da an, wo Sie sich stark fühlen: Ein solide geschriebener Brief hat sicher noch keiner Geschäftsbeziehung geschadet. Und mancher schreibt so flotte Mails, dass man ihm einfach antworten muss.

#### Ziel: effektiv kommunizieren.

Ziel jeder Kommunikation sollte sein, Ihrem Unternehmensziel, Ihrem Auftragsziel ein Stück näher zu kommen. Mit welchem Medium Sie das erreichen wollen, entscheiden Sie allein (auch wenn in diesem Beitrag v. a. vom Telefonieren die Rede ist und sofern Sie nicht im

Auteur



**Monika Radecki**  
Kommunikationsberatung,  
D-Heidelberg

Gelernte Kauffrau; Studium Germanistik/Sprachwissenschaft, Soziologie, Psychologie, DAAD-Auslandsstipendium, Abschluss M.A.; Bertelsmann-Auslandsstipendium, Aus- und Weiterbildungen im Trainingsbereich. Aktuell als Lektorin/Produktmanagerin in der Verlagsgruppe Beltz und als freie Kommunikationsberaterin tätig.

Call-Center oder in der Zentrale Ihres Hauses arbeiten). Es lohnt sich indes, sich beim ineffizienten Kommunizieren und beim Energieverschwenden auf die Schliche zu kommen.

#### **Fehler am Telefon vermeiden.**

Fehler identifizieren wir leichter bei anderen als bei uns selbst. Also bitte: Überlegen Sie doch mal, welche Anrufer Ihnen in der letzten Woche so richtig auf den Nerv gegangen sind. War da nicht die Firma, die Sie bei Ihrer Reklamation von Abteilung zu Abteilung weitergeleitet hat, um den Zuständigen zu finden? Und der freie Mitarbeiter, der Ihnen eigentlich beichten wollte, dass er mit der Zeit nicht hinkommt, der aber launig um den heißen Brei redete, bis Sie ihn direkt auf Ihre Zeitnot angesprochen haben?

#### **Von Lamentierern und Mutlosen.**

Lassen Sie also einmal die ganzen Gestalten auf Ihrem inneren Theater auftreten. Und lassen Sie mich meinen Job machen und fragen: Kann es sein, dass Ihnen diese Fehler auch dann und wann unterlaufen?

Ich selbst höre gelegentlich nicht die eigentliche Botschaft meines Gegenübers, weil ich bereits ein festes Bild davon im Kopf habe, was er mir sagen will. (Am Telefon ist diese Gefahr erhöht, weil ich nicht sehe, dass dem anderen das Gesicht entgleist: Er fühlt sich nicht verstanden, ist bereits ausgestiegen.) Oder ich bin von einer Idee so angetan, dass ich die andere volltexte und gar nicht die Chance nutze, nach ihrer Meinung zu fragen. (Am Telefon sehe ich nicht, dass sie bereits die Einkaufsliste für Dienstschluss schreibt.)

#### **Sie finden mich bereits unmöglich?**

Wunderbar! Der Blick von aussen auf eine Situation legt die Lösung oft mitten auf den Weg. Greifen Sie danach für sich selbst. (Siehe Checkliste: Typische Telefonfehler vermeiden.)

#### **Nutzen Sie die Chancen, die sich Ihnen bieten.**

Unsere Gewohnheiten (z.B. zu sprechen und zuzuhören) sind so eingegraben, dass wir uns zunächst zurücklehnen müssen, um die selbst gemachten Zeit- und Energiefresser zu identifizieren.

Geben Sie sich dann in diesem Punkt selbst Feedback - das ist eine Fähigkeit, die Sie im Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen längst beherrschen -, und appellieren Sie an sich selbst, hier eine Änderung vorzunehmen und ab sofort noch professioneller zu telefonieren. Sie werden entdecken: Unser Gegenüber hat eine Menge Ressourcen, die wir - auch mittels effektiver Telefon-Kommunikation - für uns und unser Unternehmen nutzen können.

Viel Erfolg dabei!

# Telefon-Check in zehn Punkten

1. **Seien Sie aufmerksam:** Widmen Sie sich dem Gegenüber und dem Gesprächsanlass. Konzentrieren Sie sich zunächst darauf, was Sie selbst sagen und erreichen wollen. Widmen Sie aber einen Grossteil der Kommunikation dem Verständnis.
2. **Verwenden Sie Ich-Aussagen,** vermeiden Sie Du-Aussagen. Prüfen Sie, ob Ihre Botschaft beim anderen ankommt.
3. **Sagen Sie nicht «immer» oder «nie»,** sondern seien Sie konkret. Beharren Sie nicht auf Positionen, sondern vertreten Sie Ihre Interessen, und versuchen Sie, die des Gegenübers zu erkunden.
4. Im Allgemeinen gilt: **Unterbrechen Sie nicht.**
5. **«Paraphrasieren» Sie,** was Ihr Gegenüber gesagt hat: Wiederholen Sie mit eigenen Worten, was er gesagt hat, um zu zeigen/ zu überprüfen, dass Sie ihn oder sie richtig verstanden haben.
6. **Äussern Sie verbale Reaktionen** – da der Anblick beim Telefonieren fehlt, helfen kurze Bemerkungen (z. B. «Aha», «Ja, ich verstehe», «Ach, so ist das bei Ihnen», oder «Das sehe ich auch so»)
7. **Vermeiden Sie Unterstellungen:** Spekulieren Sie nicht darüber, was jemand denkt, fühlt, zu tun versucht, sondern unterscheiden Sie zwischen Ihren Hypothesen und den Fakten.
8. **Bleiben Sie beim Thema.** Wärmen Sie nicht alte Geschichten aus der Vergangenheit auf. Weichen Sie nicht auf andere Themen aus, sofern sie im Augenblick nicht relevant sind.
9. **Achtung bei eigenen blinden Flecken!** Gehen Sie regelmässig an demselben Punkt an die Decke (z.B.: Sie fühlen sich oft über den Tisch gezogen)? Fallen Sie mehrmals in die gleichen Gruben (z.B. der Kundenkontakt bricht nach dem Telefonat ab)? Dann fassen Sie sich an die eigene Nase: Besprechen Sie sich mit persönlichen Beratern, und spüren Sie Ihre eigenen blinden Flecken auf.
10. **Haben Sie Gnade mit gestressten Kunden und Geschäftspartnern.** Geht Ihr Kunde an die Decke, lassen Sie sich nicht beeindrucken. Schützen Sie sich davor, sich persönlich angegriffen zu fühlen. Fragen Sie nach. Interessieren Sie sich für die Ursache. Versuchen Sie, sein Anliegen zu verstehen. Erst dann überlegen und besprechen Sie, wie Sie weiter vorgehen wollen – wenn möglich und sinnvoll, gemeinsam (ggf. in einem neuen Gespräch).

## Typische Telefonfehler vermeiden

- **Man hat eine schlechte Botschaft zu überbringen (z.B., dass sich ein Termin nicht einhalten lässt), beginnt das Gespräch aber betont positiv und redet um den heissen Brei herum.**

Problem: Das Telefon scheint für diesen Fehler prädestiniert – man versucht, «es» (die böse Botschaft) verstohlen im Gespräch loszuwerden.

**Alternative:** Sagen Sie gleich, was Ihr Anliegen ist. Oder auch: Kündigen Sie Ihr Anliegen und Ihren Anruf in einer Vorab-E-Mail an.

- **Ein Kunde reklamiert die von Ihrem Haus erbrachte Leistung, und Sie ziehen das in Zweifel (z. B. «Das kann ich mir nicht vorstellen»).**

Problem: Das Telefon verführt dazu, spontan eine starke Distanz herzustellen

**Alternative:** Fragen Sie nach, was genau die Kritik ist. Beziehen Sie erst Stellung, wenn Sie wirklich den Punkt erfasst haben.

- **Man verhandelt über die Rahmenbedingungen eines Projekts, und der Gesprächspartner verläuft sich in einem Monolog (oder ist das gar seine Strategie?).**

Problem: Am Telefon schafft man es häufig nicht, einen Redeschwall zu unterbrechen – das gilt als unfreundlich –, sondern man kommentiert ungeduldig und reduziert mit «Mmh» und «Ah». Auf diese Weise findet kein Dialog statt. Das geschieht beim Telefonieren noch schneller als bei jedem anderen Gespräch, in dem man nonverbal Ungeduld anzeigen kann.

**Alternative:** Setzen Sie ein Stopp-Signal, indem Sie Ihr Gegenüber z.B. wiederholt nur mit dem Namen ansprechen – bei der kleinsten Pause seinerseits übernehmen Sie das Gespräch. («Was für mich im Moment wichtig wäre ...», «Mir ist wichtig festzuhalten, wie wir jetzt weiter vorgehen», «Ich habe Sie so verstanden, dass ...»)

- **Am anderen Ende ist jemand sehr erbost, und man reagiert betont sachlich.**

Problem: Das Telefon erlaubt den Kunstgriff der «distanzierten Abwertung». Was passiert: Durch den Telefonhörer kann ein Kontakt als sehr nah empfunden werden, so dass negative Emotionen sehr «laut» wirken können und man unvermittelt einen sehr grossen Schritt zurücktritt.

**Alternative:** Wiederholen Sie die Emotionen, die Sie wahrnehmen. Der andere wird das als Würdigung empfinden. Danach versuchen Sie einen «Cool down» – es wird jetzt gelingen, sich gemeinsam der Sache zuzuwenden.

- **Man will ein Angebot unterbreiten, der andere reagiert wortkarg, und man textet den anderen zu.**

Problem: Das Telefon scheint zu erlauben, die Reaktion des anderen zu übergehen.

**Alternative**: Stellen Sie Fragen, um sich zu vergewissern, wo der andere steht und wie er Ihr Angebot aufnimmt.

- **Sie verhandeln z.B. am Telefon mit einem Dienstleister über sein Honorar. Ihr Verhandlungspartner stellt seine Situation dar und erklärt, wieso er mit dem Honorar nicht runtergehen kann. Sie sind unsicher (evtl. erbost) und wissen nicht, wie Sie das Gespräch weiterführen können.**

Problem: Das Telefon verstärkt u. U. eine negative Kommunikationstendenz: Wir hören nicht wirklich, was der andere sagt, und bilden Hypothesen über die angeblichen Absichten und Möglichkeiten des Gegenübers.

**Alternative**: Nehmen Sie sich Zeit, genau hinzuhören, was der andere sagt. Fragen Sie nach, und versuchen Sie so, mehr über den Kontext und über Spielräume oder mögliche Alternativen herauszufinden.