

# Mit einfachen Werkzeugen die Wut aus dem Kunden nehmen

Konflikte gibt es überall im täglichen Servicegeschäft: Vor dem Vertragsabschluss wird um Preise und Garantienzeiten gefeilscht. Geht etwas schief, machen verärgerte Kunden ihrem Unmut über Produkte und Service Luft. Auch firmenintern lauern Probleme. Der Mitarbeiter ist sauer auf den Chef, weil er sich und seine alltäglichen Schwierigkeiten nicht ernst genommen fühlt. Der Vorgesetzte wiederum muss Vorgaben umsetzen und stößt bei seinen Untergebenen auf Granit. „Konfliktgespräche in Service und Führung“ ist das Thema eines erfolgreichen Seminars der Bayreuther Trainer Wiesend & Partner. Hier wird vor allem der Umgang mit kritischen Themen in Gespräch mit Mitarbeitern und Kunden richtig vermittelt.

Egal ob Kundenbeschwerde oder Mitarbeitergespräch: Tauchen Probleme auf, muss miteinander geredet werden. „Dabei sollte man sich immer vor Augen führen, dass der Eisberg als Symbol der Kommunikation dient: Nur ein Siebteil gehört der Sach- und Faktenebene an“, erläutert Trainer Bernd Grossmann.

„Sechs Siebteil der Kommunikation laufen auf der Gefühls- und Beziehungsebene ab.“ Hierzu gehören vor allem das aufrichtige Interesse am Gegenüber und seinen Wünschen, Verständnis für dessen Lage und das Signal „Ich will helfen“. „Es hat mich sehr erstaunt, wie wenig Fachwissen für eine gute und erfolgreiche Kommunikation in Konfliktfällen nötig ist“, erkannte Philippe Roos, Servicetechniker im Verkauf des Schweizer Hydraulikkomponenten-Herstellers Bucher. „Man verfällt immer wieder schnell in die Rolle, technisch zu argumentieren und hausinterne Abläufe zu erklären, die den Kunden eigentlich gar nicht interessieren. Der will nur die Lösung seines Problems.“



Szenen eines Seminars: Trainer Bernd Grossmann (hinten links) arbeitet mit Rudolf Hammedinger (h.r.), Philippe Roose (v.r.), Matthias Döring (v.l.).

Aktives Zuhören ist schwer: Eines der wichtigsten Werkzeuge für eine gelungene Kommunikation ist das aktive Zuhören. „Es ist gar nicht leicht, einfach nur zuzuhören ohne schnell seine eigene Meinung zu einem Thema zu äußern“, musste auch Marco Budach, Serviceleiter beim Wiegetechnik-Spezialisten Bizerba erkennen. Einen aktiven Zuhörer erkennt der Redende beispielsweise an den so genannten Grunzlauten der Zustimmung: „Ah, mh, oh“ signalisieren die Aufnahme des Gesagten. Wer dann noch als aktiver Zuhörer die Wiederholmethode anwendet, kann Missverständnisse beinahe ausschließen. „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ....“ erfor-

dert entweder eine Bestätigung oder eine Klarstellung. „In jedem Fall fühlt sich der Beschwerdeführer mit seiner Klage ernst genommen“, weiß Trainer Grossmann. Noch einen Schritt weiter sind aktive Zuhörer, die die Vertiefungsmethode anwenden: „Was meinen Sie mit ....“ lässt ebenfalls keine eigene Meinung erkennen, sondern fordert den Gesprächspartner zum Erklären auf.

„Wer diese Kommunikations-Werkzeuge beherrscht, hat einen großen Schritt getan“, bestätigt der Trainer. Was so einfach erscheint, ist nämlich in Konfliktsituationen, wo jeder eine Meinung hat und diese auch vertreten will oder muss, gar keine Selbstverständlichkeit.

Eine andere Stufe der Nutzung von Kommunikationswerkzeugen ist die Handhabung von Einwänden in einer Gruppendiskussion. Hinterfragen hebt Killerphrasen auf, zeitlich nach hinten verschieben, an die Gruppe weiterleiten, Recht geben und argumentativ kompensieren sollten in dieser Situation zu Standard-Reaktionen werden.

Warum es sich lohnt, bei Reklamationen mitzuschreiben: Eine Standardsituation im Kundenservice ist die Behandlung von Reklamationen. Diese erfordern vor allem eine sichtbare Reaktion. „Wenn ich mich beschwere und nicht sehe, dass sich auf der anderen Seite etwas tut, dann fühle ich mich mitsamt meiner begründeten Reklamation nicht ernst genommen“, weiß Matthias Döring, Kundendienstleiter beim Schiffsautomationshersteller Stein Sohn aus Schönberg bei Kiel. Schließlich ist jeder Servicetechniker auch mal auf der „anderen Seite“ – und sei es, dass im Privatleben die neue Waschmaschine nicht korrekt funktioniert. „Allein schon wenn der Kundenservice sich die Beschwerde aufschreibt, fühle ich mich ernst genommen“, sagt Döring. Trainer Grossmann sieht das Mitschreiben auch als wichtiges Kommunikationswerkzeug in Konfliktsituationen an: „Damit hindere ich mich selbst daran, dem Kunden ins Wort zu fallen.“ Man urteile nicht vorschnell, mache keine vorschnellen Versprechungen und sehe beim Notieren selbst besser, welche Fakten noch klagestellt werden müssen. Außerdem kann nur Schriftliches firmenintern als Information weitergeleitet werden.

Als nächster Schritt nach aktivem Zuhören und Mitschreiben und Beruhigen des emotional aufgebracht Kunden sollte die Aufklärung des genauen Sachverhalts folgen. Hierbei ist die Wortwahl wichtig: Es geht nicht um Schuldfragen, sondern um Ursachenforschung. Dann sollten Lösungswege gemeinsam mit dem Kunden erarbeitet oder vorgeschlagen werden. Wichtig ist, sich sowohl Alternativen zu auszuarbei-



Martin Müller (rechts, Applied Biosystems) und Marco Budach (Bizerba) üben unter der Anleitung von Bernd Grossmann, wie wütende Kunden am Telefon am besten zu besänftigen sind.

ten als auch vom Kunden explizit seine Zustimmung zum geplanten Lösungsweg einzuholen. Um einen firmeninternen Lernprozess zu unterstützen, sollte in jedem Fall ein Kontrolltermin festgelegt werden – um sicherzustellen, dass der Fall auch tatsächlich bearbeitet wird.

Kommunikation muss geübt werden: „Ein zufriedener Kunde sagt es im Schnitt drei Personen weiter, ein unzufriedener elf“, zitiert Bernd Grossmann aus einer Studie. Nur vier von hundert unzufriedenen Kunden wenden sich überhaupt an das Unternehmen. „Wenn nichts Negatives gemeldet wird, heißt das noch lange nicht, dass alle Kunden zufrieden waren.“

„All diese Kommunikations-Werkzeuge sind im Seminar erlernbar“, betont Martin Wiesend von Wiesend & Partner. „Ihre Anwendung scheint einfach, ist jedoch eine Frage der Übung. Wer

Kinder hat weiß: Es dauert seine Zeit, bis neu Erlerntes in Fleisch und Blut übergeht. Vor allem wenn es in emotionalen und stressigen Situationen abgerufen und angewendet werden soll.“

Autorin: Anja Kühner; Fotos: Kühner

## Info-Box

Weitere Informationen zu offenen und firmeninternen Seminare über Konfliktmanagement bei:



Martin Wiesend & Partner  
Die Kundendienst-Trainer  
Jakobstr. 24 - 95447 Bayreuth  
Tel: 0921/ 980324  
Fax: 0921/ 970023  
E-Mail: info@kundendienst-trainer.de