

Lernbrief

Kommunikation

A

**Prozess-
übergreifende
Themen**

Prozesshandbuch, Stand: August 2025

Herausgeber:

AOK-Bundesverband, Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin

Autorin: Antje Faßhauer, AOK – Die Gesundheitskasse in Sachsen-Anhalt

Redaktion: Referat Berufliche Bildung

Ansprechpartner: Thomas Streißelberger, Tel.: 030 34646-3603

Druck und Vertrieb durch

Bonndruck GmbH, Frankfurter Straße 51, 57074 Siegen.

Vervielfältigung der Materialien oder einzelner Beiträge daraus (auf fotomechanischem oder sonstigem Wege) ist nur mit vorheriger Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Gliederung

1 Einleitung	6
2 Lernziele	7
3 Theoretische Grundlagen der Kommunikation	8
3.1 Begriff „Kommunikation“	8
3.2 Sender und Empfänger	9
3.3 Inhalts- und Beziehungsebene der Kommunikation	10
3.4 Kommunikationsstörung	13
3.5 Einfluss der Einstellung	14
3.6 Selbst- und Fremdwahrnehmung	15
3.7 Übungen zum Lernabschnitt 3	21
4 Beratungsgespräch	23
4.1 Allgemeines	23
4.2 Gute Gesprächsatmosphäre schaffen	23
4.3 Erwartungen des Kunden berücksichtigen	26
4.4 Freundliche Begrüßung	26
4.5 Äußeres Erscheinungsbild prägt	27
4.6 Gestik und Mimik verraten die Gedanken	27
4.7 Jeder hört gern seinen Namen – Nutzen Sie dieses Wissen!	30
4.8 Zuhören gibt das Gefühl von Verständnis	30
4.9 Fachsprache ist fehl am Platz	31
4.10 AOK-Formulare ausfüllen	31
4.11 Über Informationen freut sich jeder	32
4.12 Störungen möglichst vermeiden	33
4.13 Gespräche positiv beenden	33
4.14 Übungen zum Lernabschnitt 4	34
5 Kundengespräch	35
5.1 Vorbereitungsphase	35
5.2 Kontakthase	36
5.3 Informationsphase	36
5.3.1 Wozu dienen Fragen?	37
5.3.2 Welche Fragetypen gibt es?	38

5.3.2.1 Berichtsfrage (geschlossene Frage)	38
5.3.2.2 Meinungsfrage (offene Frage)	38
5.3.2.3 Entscheidungsfrage	39
5.3.2.4 Alternativfrage	39
5.3.2.5 Begründungsfrage	40
5.3.2.6 Suggestivfrage	40
5.3.2.7 Direkte und indirekte Frage	41
5.3.2.8 Echotechnik und inhaltliche Wiederholung	41
5.3.2.9 Kontrollfrage	42
5.3.3 Was gilt es beim Fragen zu beachten?	42
5.4 Verhandlungsphase	43
5.4.1 Argumentation	43
5.4.2 Einwandbehandlung	48
5.4.3 Beschwerden	51
5.5 Abschlussphase	52
5.6 Nachbereitungsphase	54
5.7 Übungen zum Lernabschnitt 5	55
6 Verkaufsgespräch	58
6.1 Gesprächseröffnung	59
6.1.1 Gesprächsvorbereitung	59
6.1.2 Kommunikation als Eisberg	61
6.2 Bedarfsermittlung	64
6.2.1 Fragen	64
6.2.2 Zuhören	66
6.2.3 Kaufmotive	67
6.3 Angebotsphase	71
6.3.1 Motivbezogene Kunden-Nutzen-Argumentation	71
6.3.2 Preisgespräch	73
6.3.3 Einwände als Chance	74
6.3.3.1 Vorwegnahme-Methode	78
6.3.3.2 Plus-Minus-Technik	79
6.3.3.3 Ja-und-Technik	80
6.3.3.4 Bumerang-Technik	81

6.3.3.5 Analogie-Technik	81
6.3.3.6 „Auf Eis legen“	82
6.4 Abschlussphase	83
6.4.1 Abschlusstechnik	84
6.4.2 Abschluss-Sicherung	86
6.4.3 Weiterempfehlung	87
6.4.4 Gesprächsausstieg	88
6.5 Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkte	88
6.6 Übungen zum Lernabschnitt 6	89
7 Kundenorientiertes Telefonieren	91
7.1 Stimme	91
7.2 Stimmlage	93
7.3 Lautstärke	93
7.4 Sprechtempo	94
7.5 Besonderheiten im Info-Center/Call-Center oder in der Telefonzentrale	95
7.6 Phasen des Telefongesprächs	96
7.7 Übungen zum Lernabschnitt 7	100
8 Beraterfähigkeiten	103
8.1 Eigenmotivation	104
8.2 Kreativität	108
8.2.1 Umgang mit Problemen	109
8.2.2 Kreativitätstechniken	110
8.3 Teamfähigkeit	112
8.3.1 Feedback	114
8.3.2 Offenheit	115
8.3.3 Kritik- und Lobpraxis	116
8.4 Übungen zum Lernabschnitt 8	118
9 Konfliktgespräche	121
9.1 Konfliktarten	121
9.2 Konfliktursachen	122

9.2.1 Logische Konflikte, bei denen eine Seite eindeutig Recht hat	122
9.2.2 Logisch nicht lösbare Konflikte, bei denen beide Seiten aus ihrer Sicht im Recht sind	124
9.3 Konfliktfähigkeit	124
9.3.1 Umgang mit Konflikten	125
9.3.2 Entspannungstechniken	125
9.3.2.1 Schnelle Entspannungsmethoden	126
9.3.2.2 Langfristige Entspannungsmethoden	127
9.4 Konfliktlösung	128
9.4.1 Kundenkonfliktgespräche	128
9.4.1.1 Günstige Ausdrucksweisen	129
9.4.1.2 Körpersignale	131
9.4.1.3 Konfliktmanagertypen	134
9.4.2 Teamkonflikte	134
9.4.2.1 Ungünstige Konfliktlösungsstrategien	134
9.4.2.2 Günstige Konfliktlösungsmodelle	136
9.5 Übungen zum Lernabschnitt 9	137
10 Kundenorientierte Briefe	141
10.1 Kriterien eines verständlichen Textes	148
10.2 Anforderungen an einen Brief	149
10.3 Äußere Form	149
10.3.1 Formatnormung	149
10.3.2 Vordrucknormung	151
10.3.3 Klares Profil	151
10.3.4 Aufbau eines Briefs	151
10.4 Kennzeichen kundenorientierter Briefe	153
10.4.1 Kurze Sätze sind verständlich	153
10.4.2 Füllwörter sind überflüssig	154
10.4.3 Klare Worte, klare Formulierungen	154
10.4.4 Natürliche Sprache – keine Floskeln	155
10.4.5 Verben statt Substantive	155
10.4.6 Treffende Adjektive wählen	156

10.4.7 Positive Formulierungen	156
10.4.8 Aktive Formulierungen	157
10.4.9 „Sie-Stil“ ist persönlicher	157
10.4.10 Sparsam Paragrafen einsetzen	158
10.4.11 Höflichkeit nutzen	158
10.4.12 Schlusssatz	158
10.4.13 E-Mail	159
10.4.14 Rechtschreibreform	161
10.5 Übung zum Lernabschnitt 10	161
11 Kooperation	162
11.1 Kooperation im AOK-Alltag	162
11.2 Team	165
11.2.1 Voraussetzungen für Teamarbeit	166
11.2.2 Teamarbeit	166
11.2.3 Mögliche Vorteile der Teamarbeit	169
11.3 Kommunikationsformen in der Zusammenarbeit	169
11.4 Kooperationsformen in der AOK	172
11.5 Nutzen der Kooperation für die Beteiligten	173
11.6 Übungen zum Lernabschnitt 11	173
12 Auskunft, Aufklärung und Beratung	174
12.1 Auskunft	174
12.2 Aufklärung	174
12.3 Beratung	174
13 Zusammenfassende Selbstkontrolle	175
14 Lösungen zu den Übungen im Text	178
15 Lösungen zur zusammenfassenden Selbstkontrolle	195

1 Einleitung

Die „AOK – Die Gesundheitskasse.“ ist ein modernes, attraktives und aktives Dienstleistungsunternehmen, welches sich in den letzten Jahren zu einem führenden Dienstleister in der gesetzlichen Krankenversicherung entwickelt hat. Es erfüllt seinen Unternehmenszweck und damit gleichzeitig eine gesellschaftliche Funktion durch ein umfassendes, qualitativ hochwertiges und marktgerechtes Leistungsprogramm zur Sicherung im Krankheitsfall wie auch zur Förderung der Gesundheit.

Ein ansprechendes Leistungsprogramm allein reicht der AOK jedoch nicht zum Erfolg; ebenso wichtig sind das Verhalten und die kommunikativen Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeitenden im Umgang mit den Kunden. Um diese Marktposition weiter auszubauen, hat sich auch das Aufgabenfeld der AOK-Mitarbeitenden geändert. Es reicht nicht mehr aus, Fachwissen dem Kunden am Telefon oder in der AOK-Geschäftsstelle positiv zu präsentieren. Die AOK setzt jedes Jahr aufs Neue alles daran, bei rauem Wind im Wettbewerb der Krankenkassen, die Nase vorn zu haben.

Wer ist überhaupt Kunde der AOK? In erster Linie sind hier die Versicherten zu nennen. Daneben aber auch Arbeitgeber, Vertragspartner wie die Ärzteschaft, sonstige Leistungserbringer, andere Sozialversicherungsträger, Behörden und viele andere mehr. Auch sind alle Personen Ihrer Kollegschaft interne Kunden mit denen Sie kommunizieren. Die AOK sieht ihre Kunden als Partner. Was aber heißt das für die AOK als Dienstleister? Dass alle Entscheidungen zum Vorteil des Kunden zu treffen sind? Dies wäre sicher schön, ist aber in der Praxis nicht immer umzusetzen. Wie aber sagt man dem Kunden, dass er eine gewünschte

Leistung nicht erhalten kann? Auf diese Frage wollen wir in diesem Lernbrief zum Thema „Kommunikation“ ebenso eine Antwort geben, wie auf viele andere Fragen. So gilt es z.B. zu klären,

- welche Bedeutung die Kommunikation für die AOK und ihre Partner hat,
- welche Faktoren die Kommunikation beeinflussen,
- in welchen Phasen ein Kundengespräch abläuft,
- welchen Einfluss die interne Kommunikation und Kooperation auf eine erfolgreiche Kundenbetreuung hat und vieles mehr.

In einem wettbewerbsorientierten Krankenversicherungsmarkt kommt diesen Punkten eine erhebliche Bedeutung zu. Der Leistungskatalog der gesetzlichen Krankenkassen ist nahezu identisch. Daher ist, neben attraktiven Satzungsleistungen, vor allem Ihr Verhalten gegenüber unseren Kunden wichtig, um uns von anderen Krankenversicherern abzuheben.

Darüber hinaus setzen Sie sich mit verschiedenen Fähigkeiten auseinander, die Sie in Ihre Arbeit in der Kundenberatung einbringen sollten. Wie versprochen, finden Sie dabei auch Anregungen zu Themen wie Selbstmotivation, Kreativität und Selbstsicherheit. Und da es im AOK-Alltag auch Reibungspunkte innerhalb der internen Kommunikation gibt, erfahren Sie in diesem Lernbrief auch einiges über den Umgang mit Konfliktgesprächen. Das hier erlernte Wissen können Sie auch in Ihrem privaten Umfeld anwenden und so manchen Konflikt im Vorfeld ausräumen. Sind Sie neugierig geworden? Dann viel Spaß bei der Bearbeitung dieses Lernbriefs.

2 Lernziele

Wir hoffen, Ihnen daher mit dem Lernbrief zu diesem Thema das Rüstzeug für Ihre praktische Arbeit zu geben und wünschen Ihnen viel Spaß bei der Bearbeitung und beim anschließenden Training an Ihrem Arbeitsplatz.

Hinweis

Haben Sie Tipps, Anregungen oder Verbesserungsvorschläge zu den Inhalten des Lernbriefs? Dann zögern Sie nicht, uns anzusprechen.

Der Lernbrief soll Sie in der Entwicklung folgender Kompetenzen unterstützen:

- Beratungsgespräche erfolgreich zu gestalten
- die Kommunikationsabläufe im Kundengespräch darzustellen
- durch das eigene Verhalten Kundengespräche positiv zu beeinflussen
- Verkaufsgespräche erfolgreich zu führen
- Kundeneinwände im Verkaufsgespräch zu behandeln und Kundenreaktionen einzuschätzen
- kundenorientiert zu telefonieren
- Ihre Beraterfähigkeiten zu kennen und gewinnbringend einsetzen zu können
- Konfliktgespräche als Chance zur Kommunikationsverbesserung zu nutzen
- kundenorientiert Briefe und E-Mails zu schreiben
- die Bedeutung der internen Kommunikation als wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Kundenbetreuung zu erkennen und die interne Kommunikation durch eigenes Informationsverhalten positiv zu gestalten
- die Vorteile der Zusammenarbeit von verschiedenen Organisationseinheiten in der Krankenkasse und im Kundenkontakt zu nutzen
- bei der Kommunikation und Kooperation eigene Standpunkte zu artikulieren, eigene Ideen im Team einzubringen und gegenüber der Führungskraft zu vertreten und
- die Möglichkeiten der Gestaltung von Aufklärung, Beratung und Auskunft kundenorientiert einzusetzen

3 Theoretische Grundlagen der Kommunikation

Vielleicht fragen Sie sich: Wieso soll ich mich eigentlich mit den theoretischen Grundlagen der Kommunikation beschäftigen? Schließlich kann ich doch schon mindestens seit meinem zweiten Lebensjahr sprechen. In einer Bemerkung zur „Kunst des Dialogs“ schrieb Josef Rattner: „Man darf sarkastisch feststellen, dass der Mensch inzwischen die Distanz bis zum Mond überwunden hat, aber immer noch daran scheitert, zu seinen Mitmenschen zu gelangen ... Was (den Menschen) aus ihrer Not helfen könnte, wäre das echte Gespräch ... Jedes Menschenkind erlebt in seinem Heranwachsen unendlich viel Aneinander-Vorbeireden, affektgeladenes Schreien, Schimpfen, Toben oder autoritäres Dozieren von Eltern, Lehrkräften und anderen Respektspersonen ...“ Allzu leicht übernehmen wir solche Verhaltensweisen in unsere Kommunikation, ohne weiter darüber nachzudenken.

Neben Ihrer fachlichen Kompetenz ist die Kommunikation das A und O Ihrer Arbeit bei der AOK. Täglich besteht Ihre Aufgabe darin, mit Privatkunden, Firmenkunden, Gesundheitspartnern oder der Kollegschaft in Kontakt zu treten, also zu kommunizieren, sie zu beraten und ihnen bei Problemlösungen zu helfen. Wenn die Kommunikation zwischen Ihnen und Ihrem Gesprächspartner harmonisch verläuft, erarbeiten Sie sich eine langfristige Kundenbindung.

Die Fragen, die es also zu beantworten gilt, lauten: Warum reagiert die Kundschaft oder das Teammitglied manchmal so komisch? Warum reagieren manche Menschen sehr häufig eigenartig, während dies bei anderen nur ab und zu passiert? Warum reagieren manche AOK-Mitarbeitende gegenüber ihrer Kundschaft oft mit beherrschenden Worten, andere mit An-

klagen oder mit Rechtfertigungen, während die letzten häufig sachlich antworteten? Erst durch bewusstes Wahrnehmen, warum man z.B. den anderen falsch versteht oder aneinander vorbeiredet, kann jeder sein Kommunikationsverhalten verbessern.

Im Folgenden werden wir Ihnen deshalb zunächst die theoretischen Grundlagen der Kommunikation erläutern.

3.1 Begriff „Kommunikation“

Der Begriff „Kommunikation“ leitet sich von dem lateinischen Verb „communicare“ ab. Die Bedeutung von „communicare“ ist,

- sich besprechen mit,
- mit jemandem verkehren,
- jemandem eine Mitteilung machen.

Doch leistet Kommunikation mehr als nur das bloße Mitteilen einer Botschaft: Mit Kommunikation lassen sich Beziehungen herstellen.

Die Sprache, als verbale Kommunikation, ist das häufigste Kommunikationsmittel. Eine ebenso bedeutende Rolle spielt die nonverbale Kommunikation, wie z.B. Mimik, Gestik, Zeichensprache, Laute, Töne, Signale, Symbole und sogar unwillkürliche Körpervorgänge wie das Schwitzen, im Kommunikationsprozess. Mithilfe dieser Ausdrucksmittel versuchen wir eine bestimmte Reaktion zu erreichen.

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Dieses Zitat des Kommunikationssoziologen Paul Watzlawik trifft eine wichtige Feststellung zur Kommunikation: Auch wenn ich nichts sage, kommuniziere ich, indem mein Verhalten Reaktionen bei anderen auslöst.

Beispiel

Sie sitzen an Ihrem Beratungsplatz in der AOK. Als ein Kunde die AOK betritt, sehen Sie auf Ihre Unterlagen auf dem Schreibtisch und lesen darin.

Dem Kunden signalisiert Ihr Verhalten, dass Sie keine Zeit haben und nicht mit ihm reden möchten. Auch dieses Verhalten ist Kommunikation, nur nicht ausgesprochen, sondern nonverbal.

Merke

Verhalten ist Kommunikation und Kommunikation ist Verhalten.

3.2 Sender und Empfänger

An jeder Kommunikation sind ein Sender (S) und ein Empfänger (E) ebenso beteiligt, wie die zu übermittelnde Botschaft und ein Code, also die Sprache, in der die Botschaft ausgedrückt ist.

Unterschieden werden

- die rezeptive (aufnehmende) Kommunikation und
- die dialogische oder interaktive (wechselseitige) Kommunikation.

Eine **rezeptive Kommunikation** geschieht z.B. dann, wenn ein Kunde eine AOK-Informationsbroschüre liest. In diesem Fall ist der Sender, der Autor der Broschüre, nicht anwesend. Die Broschüre muss also in diesem Fall den Sender vertreten. Der Kunde befindet sich in der Rolle eines Empfängers, der Informationen von der AOK erhält.

Der Kunde, also der Empfänger, kann in diesem Fall die Information nur aufnehmen (rezeptiv). Er kann nicht direkt auf den Sender reagieren. Natürlich hat er später die Möglichkeit, durch Schreiben eines Leserbriefs oder in einem Gespräch mit einem AOK-Mitarbeitenden seine Meinung zu äußern. Die Gestaltung von Kommunikationsmedien ist Bestandteil des Lernbriefs zum Thema „Privatkunden akquirieren und halten, dabei beraten“. Rezeptive Kommunikation findet aber auch statt, wenn der Kunde einen Brief der AOK liest. Zur Gestaltung von kundenorientierten Briefen erfahren Sie Näheres unter Punkt 10 dieses Lernbriefs.

Die geläufigere Form der Kommunikation ist die dialogische oder **interaktive Kommunikation**. In dieser Form ist der Sender auch Empfänger und der Empfänger auch Sender.

Die beiden Gesprächspartner stehen in einer wechselseitigen Beziehung zueinander:

**Beispiel**

Sie arbeiten in der Kundenberatung und sehen den Ihnen bekannten Kunden Martin Klein auf sich zukommen. Sie sagen als Sender: „Guten Tag, Herr Klein. Es freut mich, Sie mal wieder zu sehen. Wie geht es Ihrem Fuß?“

Martin Klein, der zunächst Empfänger Ihrer Nachricht ist, antwortet: „Danke, gut. Wegen der Krankengymnastik für meinen Fuß, habe ich noch eine Frage ...“.

Durch seine Antwort wird Martin Klein nun seinerseits zum Sender.

Der Sender (S) bringt den Kommunikationsprozess in Gang. Er hat einen Gedanken, den er dem Empfänger (E) über einen Kommunikationskanal senden möchte. (S) kodiert also seine Botschaft, das bedeutet, er formuliert einen Satz, der

- nach Informationspunkten gegliedert ist,
- sprachliche Ausdrücke enthält, die (E) bekannt sind und
- der Situation angepasst ist.

(E) entschlüsselt (dekodiert) daraufhin die Information. Er nimmt sie auf und verarbeitet sie, indem er sie in den Bereich seiner Erfahrungen, Einstellungen und Wertvorstellungen einordnet.

Voraussetzung für eine ungestörte Kommunikation ist also zunächst, dass beide (Sender und Empfänger) über den gleichen Sprachcode verfügen.

Beispiel

Bleiben wir bei unserer Begrüßung von Martin Klein. Unterstellen wir, Sie haben sich auf die Entfernung getäuscht und meinten nur, auf Sie kommt Martin Klein zu. Sie sagen: „Guten Tag, Herr Klein. Es freut mich, Sie mal wieder zu sehen. Wie geht es Ihrem Fuß?“

Ihr Gesprächspartner schaut Sie etwas verwirrt an und sagt: „Sorry, do you speak English? I have a question.“

Hier konnte Ihre Botschaft vom Empfänger nicht richtig entschlüsselt werden. Das passiert natürlich nicht nur, wenn Sie unterschiedliche Sprachen sprechen. Was alles, auch bei gleicher Sprache, falsch verstanden werden kann, werden Sie nach den Übungen erkennen.

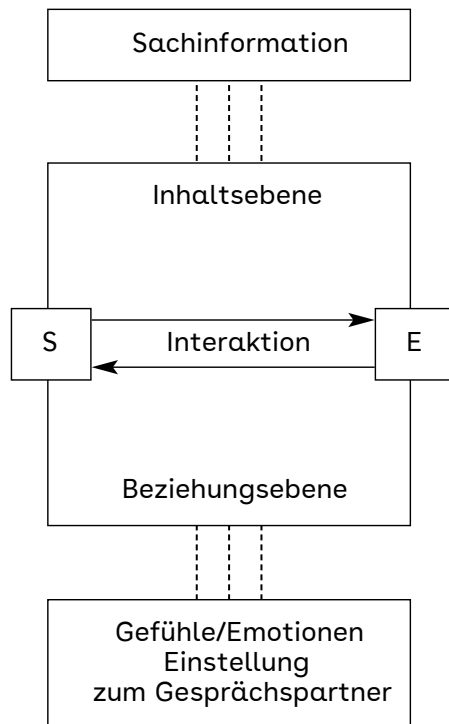
Merke

Kommunikation läuft stets zwischen zwei oder mehreren Personen ab. Dabei muss die zweite Person bzw. müssen die anderen Personen nicht unbedingt anwesend sein. Kommunikation liegt vor, wenn Sie z.B.

- ein persönliches Gespräch führen,
- telefonieren,
- einen Brief schreiben,
- eine E-Mail schreiben,
- einen Aktenvermerk oder eine Gesprächsnotiz schreiben,
- einen Film anschauen,
- Radio hören,
- ein Buch lesen.

3.3 Inhalts- und Beziehungsebene der Kommunikation

Jede Kommunikation hat eine Inhalts- und eine Beziehungsebene. Auf der Inhaltsebene vermitteln wir die Sachverhalte, über die Beziehungsebene geben wir Gefühle zum Ausdruck. Dabei zeigen wir auch unsere Einstellungen zur Sache und zum Gegenüber.



Beispiel

Die Kundin Rita Kühl legt einem Kundenberater ein ausgefülltes Formular vor, auf dem noch einige Angaben zu ergänzen sind. Der Kundenberater (S) will der Kundin (E) nun diesen Sachverhalt erklären und sagt: „Sie haben den Vordruck unvollständig ausgefüllt.“ Auf der Sachebene ist diese Aussage korrekt. Doch auf der Beziehungsebene können sich erhebliche Kommunikationsstörungen ergeben, denn (S) teilt unterschwellig (E) mit:

- „Du hast die Fragen nicht verstanden“.
- „Du bist nicht in der Lage, dieses Formular korrekt auszufüllen“.
- „Du bist ungenau“.
- „Ich mag dich nicht, du störst mich“.
- „Ich habe keine Lust, für dich etwas zu tun“.

Passender wäre in diesem Fall eine Formulierung wie z.B. „Es sind noch einige Fragen offen, Frau Kühl. Seit wann ist Ihr Mann bei der Firma Schmitz beschäftigt?“

Vor allem beim Formulieren von negativen Sachverhalten – wie z.B. bei der Ablehnung einer Leistung – kommt es leicht zu Konflikten, die nicht selten mit Kommunikationsstörungen zu tun haben.

Versuchen Sie deshalb, Ihre Sachinformationen stets so zu formulieren, dass sich Ihr Gesprächspartner trotz der für ihn unangenehmen inhaltlichen Aussage einen positiven Eindruck von der AOK verschaffen kann.


Im Folgenden sind einige negative Formulierungen und ein möglicher Ansatz zur Verbesserung dargestellt. Da es für Formulierungen kein Patentrezept gibt, lassen sich für die einzelnen Aussagen auch andere Lösungen finden. Wichtig ist, dass Sie sich der Wirkung Ihrer Wortwahl auf den Kunden bewusst sind und daher sensibel mit Ihren Formulierungen umgehen.

negative Formulierungen	positive Formulierungen
„Sie haben keinen Anspruch.“	„Damit wir diese Leistungen für Sie bereitstellen/erbringen, sind noch folgende Voraussetzungen zu erfüllen: ...“
„Wie Sie wissen, zahlen wir dafür nicht.“	„Das gehört nicht zu den Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung. Ich kann Ihnen hierzu folgende Informationen geben: ...“ oder „Ich kann Ihnen hierzu folgende Alternative anbieten ...“
„Wissen Sie denn nicht, dass ...“	„Ich weiß nicht, ob Ihnen bekannt ist, ...“
„Sie müssen doch wissen, dass ...“	„Noch liegen uns nicht alle Informationen vor. Sobald uns die Dokumente von ... vorliegen, kümmern wir uns um alles Weitere.“
„Das habe ich Ihnen doch so oft erklärt.“	„In Ihrem Fall verhält es sich wie folgt: ...“

Merke

Wahr ist nicht, was Sie sagen – wahr ist, was der andere hört, und es gibt keine Garantie, dass der andere das hört, was Sie sagen wollten.

Kommunikation ist ein vielschichtiger, aber auch störanfälliger Prozess. Immer dann, wenn der Inhalt einer Information beim Empfänger nicht so ankommt, wie es beabsichtigt war, liegt eine Störung im Kommunikationsprozess vor.

Häufiger und auch leichter treten diese Störungen auf, wenn Sender und/oder Empfänger z.B. 

- einander fremd sind,
- sich nicht mögen,
- Vorurteile haben,
- andere Vorstellungen oder Erwartungen haben,
- Ängste haben,
- Hemmungen haben,
- durch ihre Umgebung gestört werden,
- nicht die gleiche Sprache sprechen,
- Gefühle und Emotionen mit einbringen,
- keine Zeit haben.

Abschließend wollen wir Ihnen einen Überblick über weitere Faktoren geben, die die Kommunikation in der AOK positiv oder negativ beeinflussen können:

negativ	mögliche Wirkung auf Ihre Kunden	positiv
ungepflegtes Erscheinungsbild	„Von dem möchte ich nicht beraten werden.“	gepflegtes Erscheinungsbild
Unordnung auf dem Schreibtisch	„Wer blickt denn hier noch durch? Kein Wunder, wenn's hier so lange dauert.“	aufgeräumter Schreibtisch
Essen und/oder Getränke am Arbeitsplatz	„Wo bin ich denn hier gelandet, in der Kantine?“	Blumen am Arbeitsplatz gleiche Gestaltung aller Beratungsplätze
Warteschlange, unbesetzter Arbeitsplatz	„Immer diese leeren Versprechungen: Wir sind immer für Sie da.“	Wartezonen für die Kunden. Mitarbeitende an der Information, die den Kunden empfangen und nach der Anmeldung in die Wartezone bitten
private Telefonate	„Und das mit meinen Beitragsgeldern.“	Privatgespräch sofort beenden
Abwenden des Blicks	„Der will mich wohl nicht sehen/bedienen.“	freundlicher Blickkontakt
eingehende Unterhaltung mit Kollegen	„Ich glaube, ich bin hier als Kunde überflüssig.“	positive Zuwendung zum Kunden
vertiefter Blick in den PC	„Der nimmt mich gar nicht wahr.“	Blick vom PC abwenden und sich dem Kunden widmen, den Kunden ansprechen

3.4 Kommunikationsstörung

Selbstverständlich wünschen wir uns ständig eine positive Kommunikation, sei es im Privat- oder im Berufsleben. Jeder, ob Sender oder Empfänger, fühlt sich wohler bei einem positiven Gesprächsverlauf. Man ist zufrieden mit sich bzw. mit seinem Gesprächspartner.

Für die AOK ist beides wichtig: zufriedene Kunden genauso wie zufriedene Mitarbeitende! Deshalb spricht auch grundsätzlich nichts dagegen, sich kurz mit den Kollegen privat auszutauschen oder telefonisch zu erfragen, ob der kranke Freund noch etwas aus

der Apotheke braucht. Wichtig ist nur, dass die tägliche Arbeit nicht durch die private Kommunikation gestört wird und nicht in Anwesenheit des Kunden erfolgt.

Wird zu Beginn eines Gesprächs die Beziehungsebene nicht beachtet oder wird diese während des Gesprächs vernachlässigt, kommt es ebenfalls zu Kommunikationsstörungen. Die non-verbale Kommunikation (Blickkontakt, aktives Zuhören, Gestik, Mimik) spielt für die Beziehungsebene eine entscheidende Rolle.

Die Beziehungsebene kann somit über den Gesprächsverlauf entscheiden.

Eine weitere Kommunikationsstörung kann in der Gesprächsumgebung liegen. Achten Sie daher darauf, dass während eines Gesprächs die Fenster verschlossen sind, kein Radio läuft und Sie nicht durch andere Gespräche gestört werden.

„Wir sind erst zufrieden, wenn unsere Kunden zufrieden sind“, sind dann keine leeren Versprechungen mehr, sondern gehören zu Ihrem erfolgreichen AOK-Alltag dazu.

Merke

Durch Kommunikationsstörungen kann es zur Verfälschung der Sachinformation oder sogar zum Scheitern eines Gesprächs kommen! Es ist daher immer wichtig, sein sichtbares Verhalten in den Kundenräumen der AOK selbstkritisch zu hinterfragen. Und zwar nach dem Motto: „Wie könnte mein Verhalten vom Kunden gesehen werden?“

3.5 Einfluss der Einstellung

Als Menschen und AOK-Mitarbeitende sind wir Bestandteil verschiedener sozialer Systeme. Wir haben Kontakte innerhalb der Familie, im Freundeskreis, im Arbeitsteam, vielleicht im Sportverein usw. Das Heranwachsen, unsere Entwicklung in diesen Systemen hat uns geprägt. Aus diesen Systemen sind zahlreiche verschiedene Erwartungen an uns gerichtet. Die Art und Weise unseres Zusammenlebens ist zu Normen verfestigt. Verstöße werden sanktioniert. All dies hat unsere Einstellung entscheidend gefestigt. Unsere Einstellung bestimmt unser Verhalten, unser Denken und Handeln wesentlich.

Beispiel

Stellen Sie sich vor, Sie haben schlecht geschlafen, sind deshalb zu spät aufgestanden und haben sich in der Eile morgens beim Frühstück den Kaffee über die Hose gegossen. Fluchend haben Sie sich umgezogen und sind mit dem Auto zur AOK gerast. Natürlich war jede Ampel rot.

Kaum, dass Sie an Ihrem Schreibtisch sitzen, kommt Ihr Führungskraft und weist Sie freundlich, aber bestimmt auf eine Nachlässigkeit in Ihrem Berichtsheft hin. Daraufhin Sie: „... Immer nörgeln Sie an mir herum. – Mache ich denn alles falsch?“

Wären Sie am selben Morgen normal aufgewacht, hätten Sie gemütlich gefrühstückt und sich über die Morgensonne gefreut, hätte Ihre Antwort auch lauten können: „Vielen Dank, dass Sie mir das so ehrlich gesagt haben. Wie kann ich es denn das nächste Mal besser machen?“

Im Beispiel hat sich Ihre innere Einstellung nicht nur auf Ihren Tonfall und die Art und Weise Ihrer Antwort ausgewirkt. Denn Ihre Reaktion wird auch wiederum die Kommunikation Ihres Vorgesetzten beeinflussen und das Bild, das er sich von Ihnen macht. Vielleicht meinen Sie jetzt: „Was kann ich denn dafür, wenn ich schlechte oder gute Laune habe?“ – Eine ganze Menge! Wie Sie Ihre Launen beeinflussen können, erfahren Sie in diesem Lernbrief.

In der AOK-Praxis, im Kontakt mit unseren Gesprächspartnern, sind mehrere Bereiche unserer Einstellung von Bedeutung.

Eine positive Einstellung zu unseren Produkten und unserem Unternehmen ist eine wesentliche Voraussetzung für kundenorientiertes Handeln und unsere Glaubwürdigkeit. Oder wie ernst nehmen Sie einen Polizisten, der bei Rot über die Straße geht?

Merke

„Sei begeistert von dem was du tust und überzeuge andere davon.“

Wie wollen Sie Ihre Kunden von der AOK überzeugen, wenn Sie selbst der eine oder andere Zweifel an der Leistungsfähigkeit Ihrer AOK plagt? Arbeiten Sie also zunächst an Ihrer eigenen positiven Einstellung zur AOK. Nehmen Sie ein Blatt Papier zur Hand und fragen Sie sich selbst: Was gefällt mir alles an der AOK und ihren Produkten? Machen Sie eine Gegenüberstellung: An der AOK und ihren Produkten gefällt mir ... und ... an der AOK und ihren Produkten gefällt mir nicht so gut. Schauen Sie sich zunächst Ihre Aufzählung an „An der AOK und ihren Produkten gefällt mir“. Seien Sie stolz darauf. Freuen Sie sich darüber, bei solch einem Unternehmen zu arbeiten und Ihren Kunden solch gute Produkte bieten zu können.

Nehmen Sie nun Ihre Aufzählung „An der AOK und ihren Produkten gefällt mir nicht so gut“ zur Hand. Fragen Sie sich selbstkritisch, ob an jedem Ihrer aufgeführten Punkte alles schlecht ist. Oder gibt es trotzdem positive Elemente und Sichtweisen? Schreiben Sie diese auf. Fragen Sie ruhig Kollegen

nach deren Sichtweisen und sammeln Sie die positiven Aspekte z.B. der speziellen AOK-Leistung.

Denn als AOK-Teammitglied sollten Sie in jeder Gesprächssituation aus der Grundposition heraus „Ich habe meinem Kunden ein erstklassiges Produkt zu bieten“ mit Privat- und Firmenkunden sowie Gesundheitspartnern kommunizieren. Sie werden erleben, dass es Ihnen viel leichter fallen wird, Ihre Kunden von den Leistungen der AOK zu überzeugen und Ihre Kunden zufrieden zu stellen.

Merke

Unsere Einstellung bestimmt unser Verhalten, unser Denken und Handeln wesentlich. Eine positive Einstellung zur AOK ist deshalb eine wesentliche Voraussetzung für Kundenorientierung.

3.6 Selbst- und Fremdwahrnehmung

Sicher ist es jedem von uns schon passiert, dass wir mit unserem Verhalten, unserer Kommunikation nicht die Wirkung erzielt haben, die wir uns gewünscht hatten, unser Ziel also nicht erreichten. Vielleicht haben wir uns danach gefragt, woran es wohl gelegen hat („Ich habe doch ..., und dann ...“).

Dabei betrachten wir uns und unser Verhalten in der Situation stets aus dem eigenen Blickwinkel, betrachten unser Selbstbild. Dieses Selbstbild erhalten wir, indem wir uns mit anderen vergleichen, bewusst oder unbewusst. Wir handeln aufgrund dieses Selbstbildes. Wesentlich daran ist, dass

wir unsere Einschätzung als Grundlage für unser Handeln sehen, nicht die Realität. Denn für uns gilt unsere eigene Einschätzung einer Situation als die Realität. Unser Selbstbild muss mit der Wirklichkeit nicht übereinstimmen.

Oft wissen wir nicht genau, welche Vorstellungen andere über uns haben und schätzen diese fehlerhaft ein. Unser Selbstbild hängt nicht davon ab, wie andere uns wirklich sehen, sondern von dem Fremdbild, das andere unserer Meinung nach von uns haben. Dieses vermutete Fremdbild beeinflusst erheblich unser soziales Verhalten.

Eric Berne, der geistige Vater der Transaktions-Analyse, sagte dazu einmal:

„Wir lieben nicht die Person, sondern das Bild, das wir uns von der Person gemacht haben; wir hassen nicht die Person, sondern unser Bild von ihr.“

Wenn die Diskrepanz zwischen Selbstbild und Wirklichkeit zu groß ist, leidet die Kommunikation. Unser Selbstbild ist wandelbar. Es verändert sich aufgrund der Umweltreaktionen.

Joseph Luft und Harry Ingham entwickelten dazu als Modell das Johari-Fenster, das unsere zwischenmenschlichen Beziehungen in einem Rahmen mit vier Flügeln darstellt.

	mir bekannt	mir nicht bekannt
anderen bekannt	Bereich des freien Handelns „Arena“ öffentliche Person	Erscheinungsbild „Blinder Fleck“ mir fremde, eigene Person
anderen nicht bekannt	Bereich des Verbergens „Fassade“ private Person	Bereich der Tiefenpsychologie „Unterbewusstes“ unbewusste Person

Der linke obere Flügel „Arena“ bezeichnet den Bereich des freien Handelns in sozialen Beziehungen. Er umfasst alles, was wir unseren Mitmenschen bewusst von uns preisgeben.

Der linke untere Flügel „Fassade“ enthält alles, was wir vor anderen bewusst verbergen: unsere heimlichen Wünsche, unsere Schwächen und das vermeintlich Negative.

Der rechte obere Flügel „Blinder Fleck“ steht für das, was andere von uns wahrnehmen und kennen, wir selbst jedoch nicht. Dieses Bild, das andere sich von uns machen, stimmt selten mit unserem Selbstbild überein. Die Unstimmigkeit von Selbstbild und Fremdbild (also meinem „Blinden Fleck“) kann zu Kommunikationsstörungen führen.

Der rechte untere Flügel „Unterbewusstes“ ist sowohl anderen als auch uns selbst kaum zugänglich. Er kann für die alltägliche Kommunikation vorerst vernachlässigt werden.

Beispiel

Sie kommen im Rahmen Ihrer Ausbildung in eine neue Geschäftsstelle. Dort arbeitet ein älterer Kollege, der vor der Ganzheitsfallbearbeitung der „Kurspezialist“ war. Sie sehen den Kollegen als „alten Hasen“ im Bereich Kuren an und möchten von ihm lernen. Immer wenn Sie ihn zu einem aktuellen Fall etwas fragen, reagiert Ihr Kollege gereizt, hat keine Zeit, Ihre Fragen zu beantworten und wimmelt Sie häufig ab. Ihr Kollege spricht Dialekt, Sie sprechen hochdeutsch.

Sie fragen sich, woran das ablehnende Verhalten liegen könnte und finden zunächst keine Antwort.

Schauen wir uns das Beispiel nun anhand des Johari-Fensters an:

Private Person

Sie wissen, Ihre Eltern haben Sie hochdeutsch sprechend erzogen, Sie sind aus einer anderen Region zugezogen und haben den örtlichen Dialekt nicht angenommen. Aufgrund Ihrer schulischen Ausbildung haben Sie sich einen Fremdwortschatz zugelegt. Dieser ist Ihnen so in Fleisch und Blut übergegangen, dass Sie sich oft nicht bewusst sind, dass andere Personen vielleicht Schwierigkeiten damit haben könnten.

Selbstbild

Sie sehen sich selbst als offenen und ehrlichen Teamplayer und Sie zeigen großes Interesse an Ihrer Ausbildung. Oft ist Ihnen auch schon gesagt worden, dass man Ihre aufgeweckte Art schätzt.

Was Sie momentan noch nicht wissen ist, wie sieht Sie eigentlich dieser spezielle Kollege?

Fortsetzung des Beispiels

Da Sie das Verhalten des Kollegen lange beschäftigt, wollen Sie der Sache bei nächster Gelegenheit auf den Grund gehen. Bei einer Betriebsfeier, zu vorgerückter Stunde, nehmen Sie allen Mut zusammen und sprechen Ihren Kollegen darauf an, dass Sie sich wundern, dass er so abweisend zu Ihnen ist und Sie bei Fragen immer abwimmelt. Der Kollege befindet sich in gelockter Stimmung und erzählt Ihnen, dass er Ihre hochdeutsche Aussprache als ziemlich arrogant empfindet, und außerdem würden Sie immer so mit Fremdwörtern um sich werfen. Inzwischen hätte er zwar gemerkt, dass Sie ganz in Ordnung wären, aber zuerst hätte er das noch nicht gewusst.

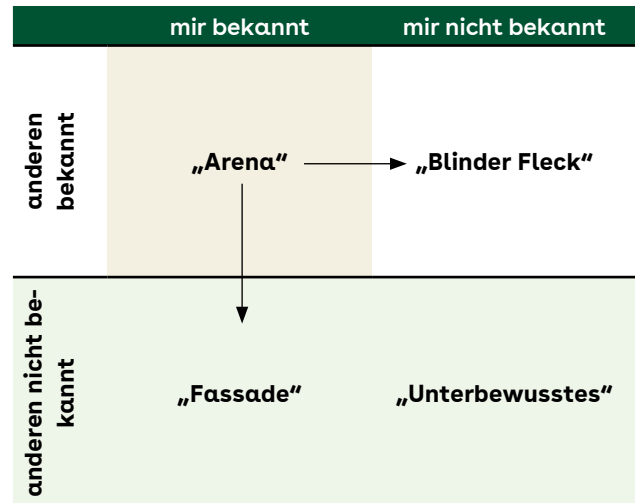
Fremdbild/„Blinder Fleck“

Durch Ihre Nachfrage gab man Ihnen also das „Fremdbild“ von Ihnen preis, so dass dieses nun in den Bereich der „öffentlichen Person“ wechselt und Ihnen beiden bekannt ist. Sie wiederum erhalten die Möglichkeit, Informationen aus Ihrer „privaten Person“, z.B. Hintergründe für Ihre hochdeutsche Aussprache, auch zur „öffentlichen Person“ hinzuzufügen. So kann Sie Ihr Kollege wiederum besser verstehen.

Am Ende stellten Sie fest, dass die Kommunikation seit der Aussprache ganz normal verläuft und Sie inzwischen ein fast freundschaftliches Verhältnis zueinander pflegen. Ursache für das gestörte Verhältnis war also eine gestörte Kommunikation. Die aus Ihrer Sicht normal formulierten Fragen kamen eben ganz anders an.

Wenn es Ihr Ziel ist, mehr über sich selbst und die Wirkung Ihrer Kommunikation auf andere zu erfahren, gilt es also, den Bereich Ihres „Blinden Flecks“ zu verkleinern zu Gunsten des Bereichs „Arena“. Das geschieht durch „echten“ Informationsaustausch, wobei es weniger auf die Menge, als vielmehr auf die Qualität des Gesagten ankommt. Diese Art Umweltreaktionen, auch Rückkoppelung oder Rückmeldung, bezeichnen wir mit dem englischen Begriff „Feedback“.

Durch ehrliche Kommunikation haben Sie die Möglichkeit Ihre „Arena“ zu vergrößern und mindern gleichzeitig das Risiko missverstanden zu werden. Dabei verkleinert sich auch automatisch Ihre Fassade, da Sie durch direkte und offene Kommunikation mehr von Ihnen bekannt geben, was anderen bisher unbekannt war.



Der Sender ist dafür verantwortlich, dass beim Empfänger die Nachricht in der beabsichtigten Weise ankommt. Scheuen Sie sich also nicht davor, von Ihrem Gesprächspartner Feedback einzufordern.

Feedback in diesem Sinn hat zum Ziel: Klarheit über die Ausgangssituation und die Gesprächsinhalte sicherzustellen, Missverständnissen vorzubeugen und „Streicheleinheiten“ zu verteilen. Feedback schließt also die Sach- und die Beziehungsebene gleichermaßen ein.

Feedback in Gesprächen erfolgt

- durch Paraphrasieren, also inhaltliche Wiederholung des Gesagten mit eigenen Worten (z.B.: „Wenn ich Sie richtig verstehe, möchten Sie ...“),
- durch Nachfragen (die Fragetypen sind im Punkt 5 dieses Lernbriefs ausführlich erläutert) und
- durch aktives Zuhören (mit den entsprechenden nonverbalen Signalen).

Merke

Für eine missverständnissarme Kommunikation ist es wichtig, seinen eigenen „Blinden Fleck“ durch Einholen des Feedbacks vom Gesprächspartner zu minimieren.

Nutzen Sie auch die Chance, sich von Kollegen zu Ihrem Gesprächsverhalten Feedback geben zu lassen. Einige grundsätzliche Regeln für Feedback haben sich bewährt:

- Gehen Sie mit einer positiven Grundhaltung in das Feedback-Gespräch „Ich bin o.k. – Du bist o.k.“
- Beschreiben Sie Ihre Wahrnehmungen und interpretieren Sie nicht.
- Geben Sie zuerst positive Rückmeldungen.
- Geben Sie Feedback möglichst im Anschluss an die entsprechende Situation.
- Beziehen Sie sich in Ihrem Feedback auf ein bestimmtes, konkretes Verhalten.
- Geben Sie Feedback nur dann, wenn der andere es annehmen will und aufnehmen kann.
- Geben Sie Ihrem Feedback-Nehmer ein Signal, dass Ihr Feedback persönlich und vertraulich ausgesprochen wird.
- Sprechen Sie Ihren Feedback-Nehmer persönlich an: „Ich habe gesehen, dass du/Sie ...“

Feedback, das in einer Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen gegeben wird, zeigt unserem Gegenüber, dass wir an ihm interessiert sind und hat zudem einen stark motivierenden Charakter.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass konstruktives Feedback aus drei Schwerpunkten besteht, wenn Sie selbst Feedback geben.

Merke

Beachten Sie als Feedbackgeber: Beginnen mit positiven Aussagen/Rückmeldungen. Nennen Sie dann die verbesserungswürdigen Dinge Ihres Gegenüber. Beenden Sie das Feedback wieder mit positiven Eindrücken oder mit Wünschen an den Feedbacknehmenden.

1. Beobachtung:

Wenn Sie Feedback geben, können Sie sagen: „Ich habe beobachtet, dass du/Sie ...“

2. Wirkung:

Teilen Sie Ihrem Gegenüber Konkretes mit: „Auf mich hat das wie folgt gewirkt: ...“

3. Konsequenz/Verbesserungsvorschlag:

Je nach Situation kann Ihr Feedback ergänzt werden durch: „... das könnte meiner Meinung nach Folgendes bewirken: ... Ich könnte mir vorstellen, dass das auch so und so zu machen ist ...“ oder: „Ich wünsche mir von dir/Ihnen ...“

Mit dem Einhalten dieser drei Schritte laufen Sie weniger Gefahr, Ihren Gegenüber zu verletzen. Und Sie überlassen Ihrem Gegenüber, wie er mit dem Feedback umgehen möchte. Fragen Sie auch stets nach, ob Ihr Gegenüber von Ihnen ein Feedback haben möchte. So stellen Sie sicher, dass Ihre Rückmeldung annehmbar und damit motivierend ist.

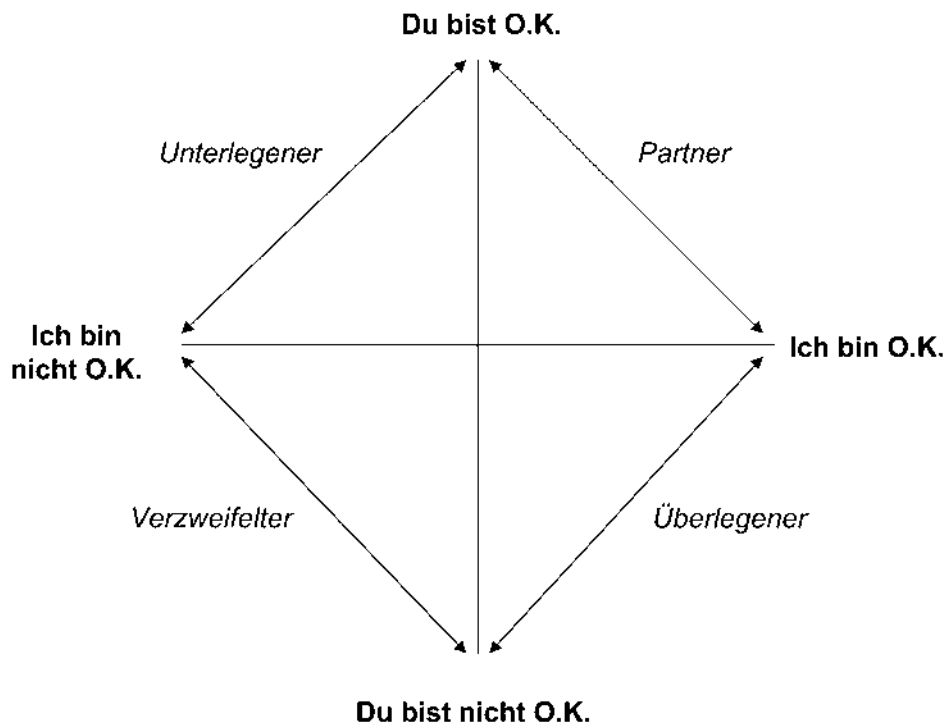
Auch wenn Sie Feedback erhalten, gibt es Regeln, die Sie beachten können:



Feedback annehmen – aber wie?

- Nehmen Sie Feedback nur an, wenn Sie als Empfänger dazu bereit sind.
- Hören Sie genau zu und fragen Sie nach, wenn Ihnen unklar ist, was der andere meint.
- Rechtfertigen Sie sich nicht, und geben Sie auch keine Erklärungen.
- Feedback ist ein Geschenk, ich sage Dankeschön.

Einstellungen und Verhalten aus der Transaktionsanalyse



Einstellungen

1. Ich bin nicht O.K., Du bist O.K.

(-/+Haltung)

Grundeinstellung mit Unterlegenheitsgefühlen

(Was stimmt mit mir nicht? Was habe ich nur wieder angestellt?) Menschen mit der Neigung, sich schnell zu entschuldigen, sie kommen sich ohnmächtig gegenüber anderen vor, haben häufig die Überzeugung, dass das Leben keinen großen Wert hat.

2. Ich bin O.K., Du bist nicht O.K.

(+/-Haltung)

Grundeinstellung mit Überlegenheitsgefühlen (Ich mache lieber alles selbst.)

Keinesfalls nur arrogant auftretende Menschen; auch ungebetenes Helfen, stets Verantwortung übernehmend. Diese Menschen verlassen sich mehr auf sich selbst, wenig auf andere.

3. Ich bin nicht O.K., Du bist nicht O.K.

(-/-Haltung)

Grundeinstellung der Sinn- und Wertlosigkeit (Es hat ja doch alles keinen Sinn.)

Menschen mit dieser Grundeinstellung kommen sich nutzlos vor, das Leben überhaupt ist nicht sinnvoll.

4. Ich bin O.K., Du bist O.K.

(+/+Haltung)

Konstruktive und humane Grundeinstellung. Allerdings: in kritischen (Stress-)Situationen wird diese Haltung selten von jemandem eingenommen.

Diese Haltung verzichtet auf jeden Vergleich, bezieht sich nicht auf Verhalten, ist wertungsfrei und bedingungslos. Menschen dieser +/+Haltung fühlen sich weder über- noch unterlegen (Ich bin auf dieser Welt so wichtig wie du, und du bist auf dieser Welt so wichtig wie ich).

Wer gelernt hat, diese Haltung einzunehmen, kann Kritik entgegennehmen, ohne beleidigt zu sein, kann das Verhalten anderer kritisieren, ohne diese als Menschen abzuwerten.

3.7 Übungen zum Lernabschnitt 3

Übung 1

Sie haben gelernt, dass man nicht nicht kommunizieren kann. Was ist also Kommunikation bzw. was gehört alles zur Kommunikation?

Aufgabe

Erstellen Sie eine Liste mit Beispielen, was Ihrer Meinung nach alles zur Kommunikation gehört. Notieren Sie acht Stichpunkte.

Übung 2

Stellen Sie an einem einfachen, kurzen Beispiel aus Ihrer AOK-Praxis das Sender-Empfänger-Modell dar.

Übung 3

Formulieren Sie die folgenden Aussagen bitte positiv um:

negativ	positiv
a) „Haben Sie jetzt verstanden?“	→
b) „Sie haben verspätet bezahlt.“	→
c) „Sie können von uns kein Krankengeld erhalten.“	→
d) „Sie müssen hier unterschreiben.“	→
e) „In Ihren Unterlagen fehlt die Bescheinigung Ihres Arbeitgebers.“	→
f) „Ein Anspruch auf Beitragsermäßigung ist ausgeschlossen.“	→
g) „Sie müssen uns die Belege einreichen.“	→

Übung 4

Suchen Sie nach weiteren Negativ- und Positivformulierungen!

Nehmen Sie solche aus Ihrem derzeitigen Arbeitsgebiet.

„Also, wie Sie immer mit Ihren Kunden umspringen, Herr Valentin ..., so geht das ja wohl wirklich nicht. Die müssen ja denken, sie stören nur und Sie wollen sie loswerden. Da muss man sich ja richtig schämen! Das müssen Sie aber ganz anders machen.“

Übung 5

Nehmen Sie an, Sie haben tatsächlich einen Kunden unwissentlich schlecht behandelt. Sie haben z.B. mit Ihrer Arbeit (Bearbeitung einer Fehlerliste) weitergemacht und sich erst nach zwei bis drei Minuten dem Kunden zugewandt.

Stellen Sie sich vor, ein Kollege gibt Ihnen folgendes Feedback: →

Überlegen Sie, wie Sie wahrscheinlich reagieren würden. Wie viel Unterstützung steckt in diesen Aussagen? Welche der vorgenannten Regeln für Feedback wurden missachtet?

Aufgabe

Versetzen Sie sich nun in die Lage des Kollegen, der diese Kundensituation beobachtet hat. Formulieren Sie ein konstruktives Feedback.

4 Beratungsgespräch

4.1 Allgemeines

Ein Schwerpunktbereich für jeden AOK-Mitarbeitenden ist, die Wünsche und Erwartungen der AOK-Kundschaft und -Partner zu erkennen und beim Handeln zu berücksichtigen. Deshalb gehören Kenntnisse über das Gestalten von Beratungsgesprächen zum Handwerkszeug eines jeden Mitarbeitenden. Schauen Sie sich hierzu den Punkt 5 des Lernbriefs an. Dort lernen Sie die einzelnen Gesprächsphasen von Kundengesprächen (KIVA-Formel) kennen.

Stellen Sie sich folgende Situation vor:

Beispiel

Ein junger Mann betritt die AOK und geht zögernd auf eine Mitarbeiterin zu. Er schaut sich unsicher um und macht einen hilflosen Eindruck. „Entschuldigung“, stammelt er und errötet, „ich habe eine Frage: ...?“ Die AOK-Mitarbeiterin hinter ihrem Schreibtisch lehnt sich in ihrem Stuhl zurück und antwortet: „Da haben Sie ein echtes Problem. Aber dafür bin ich nicht zuständig. Versuchen Sie’s mal bei ...“ Folge könnte sein: Der Kunde wendet sich ab und verlässt schnell die AOK.

Was ist hier geschehen? Was die Mitarbeiterin in dieser kurzen Szene alles falsch gemacht hat, ist Ihnen mit Sicherheit sofort aufgefallen, und wir nehmen auch nicht an, dass Sie sich jemals so verhalten würden. Doch haben Sie sich schon einmal in die Rolle einer AOK-Versicherten versetzt, die Sie in der AOK aufsucht und Ihre Hilfe wünscht? Welche Erwartungen stellt sie an Sie und an die AOK? Wie können Sie diesen Erwartungen gerecht

werden? Oder wenn Sie einen Privatkunden zu Hause bzw. einen Firmenkunden in seinem Betrieb besuchen: Welche Wünsche werden dann an Sie, als Repräsentant der AOK, gerichtet? Wie können Sie sich als AOK-Teammitglied gezielt auf Ihre Kundschaft einstellen und diese zufriedenstellend betreuen?

Wir wollen Ihnen hierbei helfen und Ihnen Möglichkeiten aufzeigen, wie Sie sich stets kundenorientiert verhalten können.

4.2 Gute Gesprächsatmosphäre schaffen

Wenn Sie die eingangs beschriebene Szene noch einmal lesen, werden Sie feststellen, dass nicht nur die unfreundliche, abweisende Antwort des AOK-Mitarbeitenden empörend ist, sondern dessen gesamtes Verhalten. Nicht nur der Inhalt eines Gesprächs ist bedeutend, wichtig ist auch die Gesprächsatmosphäre.

Der erste bedeutende Grundsatz lautet: Auftreten, Verhalten, Gestik, Mimik und Artikulation sind Faktoren, die die Kommunikation in entscheidendem Maß mitbestimmen.

Merke

Sie repräsentieren die AOK.

So, wie Sie auf den Kunden wirken, prägt dies sein Bild von der AOK.

Wenn der Kunde von Ihnen freundlich beraten wird, wenn Sie ihm helfen können und er zufrieden die AOK verlässt, überträgt sich dieser positive Eindruck, den er von Ihnen hat, auf die gesamte AOK. Es macht einen großen Unterschied in der Bewertung der AOK aus, ob der Kunde diese als ordnungsgemäße Verwaltung oder als modernes Dienstleistungsunternehmen empfindet. Der Kunde ist zufrieden, bei der AOK versichert zu sein, und schätzt sie als gute und zuverlässige Krankenkasse oder gar als eine Einrichtung, die mehr tut, als Krankheitskosten zu bezahlen. Er hat Interesse, mit der AOK und ihren Angeboten in Kontakt zu bleiben, ihre Informationen und Gesundheitsangebote zu nutzen. Er legt Wert auf seine Gesundheit und fühlt sich von der AOK unterstützt, diese zu erhalten bzw. zu verbessern. Der Kunde ist somit mehr als zufrieden mit seiner AOK und wird diese Zufriedenheit auch auf potenzielle Neukunden übertragen.

Merke

Eine Firma, ein Betrieb und eine Verwaltung sind immer so gut und erfolgreich wie ihre Mitarbeitenden.

Aus diesem Grund geht es im Unternehmensleitbild der AOK u.a. auch darum, dass

- die Mitarbeitenden das wichtigste Kapital sind,
- die Flexibilität und der Leistungswille des Einzelnen sowie im Team die Basis für den unternehmerischen Erfolg bildet.

Service bedeutet für uns „Immer etwas mehr“.

Wir sehen in der Zufriedenheit unserer Versicherten den Mittelpunkt unseres Handelns.“

Anmerkung

Körpersprache informiert über Tendenzen, jedoch nicht über Details. Das bedeutet, die genannten Ausdrucksmerkmale nur für sich allein beobachtet, dürfen nicht überbewertet werden. Zur Körpersprache insgesamt gehören die folgenden fünf Bereiche: Haltung, Gestik, Mimik, Zone sowie Revier und Tonfall.

Sitz, Gang, Stand

Der Frage nach dem Umgang des Menschen mit dem ihm umgebenden Raum muss die Frage folgen, wie sich der Mensch in diesem Raum verhält. Das konkrete Verhalten eines Menschen im Raum ist abhängig von zweierlei Dingen:

- vom Gegenüber
- von der Gesprächssituation

Im Einzelnen werden u.a. die folgenden verhaltenspsychologischen Aspekte unterschieden:

Ausdrucksmerkmal	Mögliche Bedeutung
– übereinandergeschlagene Beine	– abwartende, vorsichtige, auch verschlossene Haltung
– abruptes Kreuzen der Beine	– Widerstand ist zu erwarten, kritischer Punkt wurde berührt
– leicht geöffnete Beine, Füße auf dem Boden	– folgt ruhig und gelassen dem Gespräch, ergebnisorientiert
– sitzt vorn auf dem Stuhlrand	– kann einerseits Ablehnung und Aufbruchbereitschaft signalisieren, andererseits auch Aktionsbereitschaft
– gehobene Schultern beim Sitzen oder Gehen	– lassen auf Furcht und Angst schließen
– gebeugte Schultern	– tragen Bürde, Last der Verantwortung
– eckige Schultern	– zur Verantwortung bereit
– Arme pendeln weit	– tritt selbstbewusst auf, möchte die Entscheidung zielbewusst treffen
– Arme pendeln übertrieben weit nach hinten und vorne, Kinn ist erhoben, Beine steif, Gang genau kalkuliert	– signalisiert Selbstzufriedenheit und Überheblichkeit
– Kopf gesenkt, Arme auf dem Rücken verschränkt, bedächtiges Gehen	– sehr nachdenklich, grübelt, möchte nicht gestört werden

Die Informationen zum „Sitz, Gang, Stand“ können Sie zum einen nutzen, um Ihre Kunden, die auf Sie zukommen, besser einzuschätzen. Zum anderen können Sie bei sich selbst auf Ihre Sitzhaltung und Ihr Erscheinungsbild achten, um Ihr Ziel zu erreichen, nämlich die Zufriedenheit der Kunden in den Mittelpunkt Ihres Handelns zu stellen.

4.3 Erwartungen des Kunden berücksichtigen

Meistens kommen die Kunden mit einer Frage und erwartet von Ihnen eine Antwort, zumindest jedoch Hilfestellung und gute Beratung bei der Problemlösung. Die Kundschaft hat keinen Überblick darüber, ob ihre Frage in Ihren Aufgaben- oder Kompetenzbereich fällt. Weisen Sie sie deshalb bitte nie ab! Bieten Sie ihr zumindest den Rat von Kollegen oder anderen Einrichtungen an, wenn Sie nicht weiterhelfen können. Vermitteln Sie die Unterstützung möglichst selbst.

Das heißt: Schicken Sie Ihre Kundschaft nicht einfach z.B. in den zweiten Stock, Zimmer 210, sondern bringen Sie sie entweder persönlich zu Ihren Kollegen oder lassen Sie Ihre Kollegen die Kundschaft bei Ihnen abholen. In jedem Fall sollten Sie zumindest telefonisch die bereits vom Kunden erfragten Informationen weiterleiten. Das erspart Ihrem Kunden unnötiges Wiederholen und hilft dem Mitarbeitenden sich auf das Anliegen der Kundschaft vorzubereiten.

Es gibt viele Versicherte, die sehr scheu und zaghaft auftreten, einige von ihnen haben so etwas wie „Schwellenangst“ beim Besuch von öffentlichen Einrichtungen. Diese könnte auch bei Kontakt mit der AOK auftreten.

Wenn Sie die Versicherten hier freundlich empfangen und behandeln, wird die Angst schnell abgelegt.

4.4 Freundliche Begrüßung

Sie sind in der Lage, den Menschen diese Angst zu nehmen. Schauen Sie Ihren Gegenüber an, lächeln Sie, denn ein freundlicher Blickkontakt signalisiert Ihre Hilfsbereitschaft und bewirkt eine positive Atmosphäre. So kommen Sie dem Kunden am besten entgegen, und er baut eventuelle Hemmungen am schnellsten ab.

Wenn Sie sitzen: Stehen Sie ggf. kurz auf. Begrüßen Sie den Kunden freundlich und bieten Sie ihm einen Sitzplatz an. Denken Sie bitte daran, dass die Begrüßung per Handschlag Kundenwunsch ist und somit nicht von Ihnen ausgehen sollte.

Mit der Frage „Was kann ich für Sie tun?“ leiten Sie Ihr Gespräch ein.

Oder wenn Sie den Kunden kennen: Signalisieren Sie, dass Sie sich über seinen Besuch freuen. Wenn es Ihnen möglich ist, knüpfen Sie ruhig kurz an sein Anliegen beim letzten Besuch an. Dabei kann ein Blick ins EDV-System helfen. Sie haben die Möglichkeit, mithilfe von „Oscare Business Partner“ sich die bisherigen Kundenbeziehungen anzeigen zu lassen. Daraus können Sie auch den Namen des Kunden entnehmen und ihn persönlich ansprechen.

Auf jeden Fall aber: Legen Sie die Arbeit oder die Akten, mit denen Sie sich vorher beschäftigt haben, zur Seite. Dadurch schaffen Sie sich Raum für eine neue Aufgabe und vermitteln Ihrem Gegenüber Ihre Gesprächsbereitschaft. Sie zeigen ihm so, dass von nun an nur noch sein Anliegen für Sie wichtig ist, auf das Sie sich ganz konzentrieren werden.

Halten Sie auf Ihrem Schreibtisch stets Ordnung. Unordnung deutet auf fehlende oder schlechte Organisation hin: Sie vermittelt den Eindruck von Chaos.

Verzweifelt Suchen nach einer interessanten Broschüre lässt den Kunden evtl. vermuten, dass auch sein Vorgang abhandeln kommen oder unzureichend bearbeitet werden könnte. Der Kunde schließt vom Arbeitsplatz auf die Qualifikation des Mitarbeitenden und damit auf die aller Mitarbeitenden – auf die AOK schlechthin.

4.5 Äußeres Erscheinungsbild prägt

Wenn Sie dem Kunden gegenüber sitzen und ihn betrachten, werden Sie sich unwillkürlich ein Bild von ihm machen: von seiner Kleidung, seinem Verhalten, seinem Auftreten und von seiner sprachlichen Ausdrucksweise schließen Sie eventuell auf seine soziale Herkunft, auf Charaktereigenschaften und stellen sich bewusst oder unbewusst auf ihn ein.

Denken Sie aber daran, dass er sich in diesem Moment auch ein Bild von Ihnen macht: Ihr äußeres Erscheinungsbild ist ein wichtiger Bestandteil der Gesprächsatmosphäre in der AOK.

Ihr Erscheinungsbild wirkt auf den Gegenüber. Es vermittelt dem Kunden sogleich Sympathie oder Antipathie sowie Kompetenz und Fachwissen. Achten Sie deshalb auf ein gepflegtes Äußeres.

Mit der Frage, was in Sachen Kleidung bei Ihrer AOK üblich ist, haben Sie sich vielleicht bereits beschäftigt. Ob für unsere Kolleginnen

- sportliche Kleidung,
- Kombination,
- Hemd mit Krawatte oder
- dezenter Anzug

oder für unsere Kolleginnen

- sportliche Kleidung,
- Kleid oder Rock,
- Hosenanzug oder Hose,
- Bluse oder Pullover

angebracht ist, hängt von den individuellen Gegebenheiten ab. Deshalb ist an dieser Stelle eine generelle Aussage zur Kleiderfrage nicht möglich.

Merke

Die meisten Menschen schließen vom Erscheinungsbild einer Person auf deren Fähigkeiten und Einstellungen.

Wenden Sie sich dem Kunden stets positiv zu. Offenheit und Freundlichkeit sind die wichtigsten Faktoren für einen guten Gesprächsverlauf. Achten Sie im Gespräch auch auf Gestik und Mimik. Die Körpersprache eines Menschen ist sehr viel deutlicher als das gesprochene Wort.

4.6 Gestik und Mimik verraten die Gedanken

Durch Gestik und Mimik bringt die sprechende Person spontan und oft unkontrolliert seine momentanen Gefühle zum Ausdruck: Sie unterstreicht seine Worte, differenziert sie oder rückt von ihnen ab.

Mit Gestik und Mimik signalisieren Sie: „Ich bin für dich da!“, „Gern helfe ich dir!“ oder „Ich mag dich nicht!“, „Du interessierst mich nicht!“

Natürlich sind nicht immer alle Gesten eindeutig. Es ist unerlässlich, auch die Situation und den Gesamtzusammenhang in die Deutung mit einzu-beziehen. Es gibt durchaus eine Reihe von Gesten, die typisch sind für ein bestimmtes Verhalten, da Menschen unbewusst und instinktiv mit ihrer Körperhaltung reagieren und damit ihr eigentliches Interesse, ihre wirkliche Einstellung und Einschätzung anderen gegenüber zu erkennen geben.

Wichtig ist, dass Sie in Ihren sprachlichen und körpersprachlichen Botschaften konsequent sind, d.h., dass Mimik und Gestik Ihre verbale Aussage unterstützen.

Gestik und ihre Bedeutung

Mit Gestik werden die Gebärden des ganzen Körpers bezeichnet. Viele Menschen reden z.B. mit den Händen, um den Inhalt ihrer Worte zu unterstreichen. Gestik beeinflusst die Wirkung eines Gesprächs in starkem Maße.

Bewegungen von Armen und Händen gehören zu den stärksten und häufigsten Ausdrucksformen, derer sich der Mensch bedient und die er oft unbewusst zur nonverbalen Kommunikation heranzieht. Aber die Gestik umfasst auch Rumpf, Kopf usw.

Auf der folgenden Seite sind einige der wichtigsten Körpergebärden wiedergegeben. Beobachten Sie einmal ganz gezielt Kollegen beim Gespräch hinsichtlich des Inhalts, der Gestik und Mimik.

Dabei werden Sie vielleicht noch eine Reihe anderer typischer Körpergebärden entdecken. Schauen Sie sich unter diesen Gesichtspunkten auch das Werbefernsehen an. Welche Handlungen werden dort gezeigt? Wie treten die Akteure auf, um dem Zuschauenden ein positives Bild vom Produkt zu vermitteln?

Die Wirkung der Person überträgt sich dabei oft auf den persönlichen Eindruck über das Produkt. Dies gilt auch für die AOK. Eine freundlich und hilfsbereit dargebotene Leistung spiegelt ein kundenorientiertes Unternehmen wider. Viele Mittel der Gebärdensprache helfen dabei. Beachten Sie jedoch:

1. Übertriebene Gestik und Mimik wirken lächerlich und unglaubwürdig.
2. Gestik und Mimik müssen mit dem Inhalt des Gesagten und Ihrer Persönlichkeit zusammenpassen. So wäre die lächelnde Ablehnung eines Kundenantrags sicher keine passende Mimik.

Ausdrucksmerkmal	Mögliche Bedeutung
Kopf aufgerichtet	—> Selbstsicherheit, Aufgeschlossenheit
Kopf zur Seite geneigt	—> Kooperationsbereitschaft, Aufgeschlossenheit
Kopf hin- und herwiegen	—> Vorsicht, Unentschlossenheit
Oberkörper vorgebeugt	—> Interesse, Handlungsbereitschaft
Hände in die Hüften gestemmt	—> Zielstrebigkeit, Überlegenheit
Hände zur Faust geballt	—> Erregung, Entschlossenheit, Zorn
Hände oder Finger spielen	—> Nervosität
Nasenrücken kneifen	—> Konzentration, Entscheidung steht bevor
Kinn streicheln	—> nachdenklich, abwägend
fester Händedruck	—> Selbstsicherheit
schwacher Händedruck	—> Unsicherheit
Stirn runzeln	—> Unglaube, Unsicherheit, Erstaunen

Mimik und ihre Bedeutung

Mimik bedeutet Mienenspiel. Mimische Ausdrucksbewegungen wie beispielsweise Lächeln oder Grinsen lassen sich an Mund, Nase, Augen und Stirn beobachten.

Zu den wichtigsten Ausdrucksformen des Menschen gehört der Blick. Der Blickkontakt sollte deshalb möglichst während des gesamten Gesprächsverlaufs aufrechterhalten bleiben. Unterbrechen Sie den Blickkontakt im Gesprächsverlauf, z.B. durch ein Blinzeln, hin und wieder. Schauen Sie Ihren Gegenüber unentwegt an, könnten Sie ihn durch das „Anstarren“ verunsichern und somit die Gesprächsatmosphäre stören. Unterbrechungen wegen Mitschriften oder kurzen Bildschirmabfragen gehören natürlich auch zum Gespräch. Bedenken Sie dabei aber, dass wenn Sie Ihren Kunden nicht mehr ansehen, Ihnen auch wichtige nichtsprachliche Signale verloren gehen. Informieren Sie daher Ihren Kunden immer verbal, wenn Sie das Gespräch unterbrechen wollen: z.B. „Entschuldigen Sie bitte, für eine

konkrete Aussage benötige ich noch ein paar Angaben aus Ihrem Versicherungskonto. Ich schau kurz nach ...“

Informieren Sie auch Ihren Kunden, wenn Sie sich ein paar Notizen machen und ihn deshalb nicht mehr anschauen können.

Um einen Menschen für etwas zu gewinnen, muss man seine Augen ansprechen.

Napoleon Bonaparte

Die Tabelle auf der folgenden Seite soll Ihnen helfen, Ihre Mimik zu kontrollieren. Testen Sie einmal vor dem Spiegel Ihre Wirkung!

Die Beispiele verdeutlichen, wie wichtig der Gesichtsausdruck ist. Weil dies bekannt ist, wird z.B. in der Werbung gerade auf die Wirkung des Gesichts gesetzt.

Schauen Sie in den Spiegel, und suchen Sie in Ihrem Gesicht weitere Ausdrucksmerkmale, durch die Sie Ihre Empfindungen äußern können. Fragen Sie sich selbst einmal, warum Ihnen einige Kunden oder Kollegen im Gespräch sympathischer und andere unsympathischer sind. Achten Sie dabei künftig ganz gezielt auf das Mienenspiel Ihres Gesprächspartners.

Ausdrucksmerkmal	Mögliche Bedeutung
Nase rümpfen	→ Unbehagen
Mundwinkel nach oben gerichtet	→ Optimismus, Freude, positive Einstellung
Mundwinkel nach unten gerichtet	→ Pessimismus, Ärger, negative Einstellung
auf die Lippen beißen	Nervosität, Anspannung
Schmunzeln	→ stille Freude
offenes Lachen	→ Freude, Sympathie, Zustimmung
Verlegenheitslächeln	→ Pflichtübung
Erröten	→ Verlegenheit, Zorn, Erregung
öfters zur Seite schauen	→ Unsicherheit, Unehrllichkeit

4.7 Jeder hört gern seinen Namen – Nutzen Sie dieses Wissen!

Seinen eigenen Namen hört jeder Mensch gern. Deshalb fragen Sie Ihren Gegenüber nach seinem Namen, wenn dieser aus den Unterlagen nicht hervorgeht. Sprechen Sie ihn mit Namen an. Das gibt dem Gespräch eine persönliche Note.

Bringen Sie als AOK-Teammitglied Ihren Namen gut sichtbar auf Ihrem Schreibtisch an, und/oder tragen Sie ein lesbares Namensschild. Der Kunde soll wissen, mit wem er es zu tun hat, ggf. stellen Sie sich kurz vor. Auf Ihre freundliche Gesprächseröffnung hin wird der Kunde nun sein Anliegen vortragen.

4.8 Zuhören gibt das Gefühl von Verständnis

Eine der wichtigsten Grundlagen für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf ist das „Zuhören können“. Haben Sie Geduld und lassen Sie den Kunden möglichst ohne Unterbrechung ausreden.

Nur so können Sie erfassen, was Ihr Kunde Ihnen mitteilen will und welche Hilfe von Ihnen erwartet wird. Wenn Sie die Person ständig unterbrechen, reagiert sie verärgert und aggressiv, und Sie riskieren einen vorzeitigen Abbruch des Gesprächs. Ihr Zuhören sollte stets aktiv sein. Durch so genannte Gesprächsförderer wie aufmunternde Äußerungen z.B. „mh“, „ach ja“, „ach so“, „interessant“, „ich verstehe“,

zeigen Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie den Ausführungen folgen und das Problem erkennen. Auch ein zustimmendes Nicken oder die Anfertigung kurzer Notizen tragen zu einem positiven Gesprächsverlauf bei. Auf jeden Fall sollten Sie Ihren Gegenüber anschauen.

Eine Schwierigkeit beim Zuhören liegt oft darin, dass der Zuhörer seinen „Reaktionsstau“ beherrschen muss. Denn allzu oft meint man schon zu wissen, was jetzt noch kommt, und fällt dem Kunden ins Wort.

Es fällt nicht immer leicht, spontane Fragen oder Äußerungen zu unterdrücken. Doch Sie sollten auch dann noch zuhören, wenn Sie glauben, sofort ins Gespräch einsteigen zu müssen.

Lassen Sie Ihre Kunden also besser ausreden. Fertigen Sie stichwortartige Notizen an. Bevor Sie dann gleich mit der Abarbeitung des Kundenproblems beginnen, sollten Sie eine kurze Zusammenfassung dessen geben, was bei Ihnen angekommen ist. So besteht für Ihren Gegenüber die Möglichkeit, Ihre Aufzeichnungen zu bestätigen oder gegebenenfalls zu ergänzen. So vermeiden Sie Informationsverluste und lästiges, aus dem Zusammenhang gerissenes Nachfragen.

Dazu ein Tipp

Versuchen Sie, sich in den Gegenüber hineinzuversetzen, ihn abzupassen, wann er eine Gedankenpause macht oder zu einem anderen Gedanken überleitet. Denn genau das ist der Moment für Ihren Einsatz. Jetzt können Sie durch gezielte Fragestellung das Gespräch vorantreiben und die Gesprächsleitung übernehmen.

4.9 Fachsprache ist fehl am Platz

Verzichten Sie bei der Beratung des Kunden auf die Fachsprache. Sie können nicht davon ausgehen, dass Ihr Gegenüber weiß, was „JAE-Grenze“ und „SGB“ bedeutet.

Müssen Sie einem Kunden eine rechtliche Beurteilung erläutern, dann arbeiten Sie Gesetzestexte bitte kundengerecht auf, d.h., übersetzen Sie den Text in ein für den Kunden verständliches Deutsch.

Sollten Ihre Kunden ausländische Landsleute sein, sprechen Sie bitte langsam, deutlich und grammatisch korrekt. „Du haben Kinder?“ oder „Wo du wohnen?“ ist auf keinen Fall angebracht!

Vergewissern Sie sich durch Fragen, ob Ihr Kunde Sie richtig verstanden hat. Diese Rückversicherung ist nicht nur bei ausländischen Kunden empfehlenswert, sondern allgemein.

4.10 AOK-Formulare ausfüllen

Auch wenn es Ihnen leicht fällt, Formulare auszufüllen – so geht es nicht jedem. Viele – vor allem ältere Menschen und ausländische Landsleute – haben oft große Schwierigkeiten, Formulare zu verstehen und korrekt auszufüllen.

Bieten Sie diesen – und nicht nur diesen – Kunden Ihre Hilfe an. Erläutern Sie ihnen Schwerverständliches, und helfen Sie ihnen beim Ausfüllen der Formulare. Dies setzt natürlich voraus, dass Sie sich selbst einen Überblick über das Formularwesen Ihrer AOK verschafft haben.

Haben mehrere Personen mit den Formulierungen in einem Vordruck Schwierigkeiten, wird es Zeit für eine Überarbeitung. Scheuen Sie sich deshalb nicht, Ihre Erfahrungen mit schwer verständlichen Formularen der ausbildenden Person mitzuteilen.



4.11 Über Informationen freut sich jeder

Ihre AOK hält eine Fülle von Informationsmaterial bereit. Die genaue Kenntnis der verschiedenen Broschüren ist wichtig, damit Sie diese Ihren Kunden individuell übergeben können. Versuchen Sie Broschüren anzubieten, die den Kunden interessieren könnten.

So hat der Kunde den Eindruck, dass Sie sich mit ihm befassen und auf seine Belange eingehen.

Hierbei kommt es nicht darauf an, dem Kunden viele unterschiedliche Broschüren zu geben. Nicht die Menge der Broschüren, sondern die richtige Broschüre für das Anliegen des Kunden ist ausschlaggebend.

Dieses Material soll Informationslücken der Kunden schließen, aufklären und allgemein über die Arbeit der AOK informieren. Besonders ansprechend sind AOK-Materialien für Kinder. Welches Kind würde sich nicht über ein Malbuch und Buntstifte freuen? Alternativ und kostengünstiger ist z.B. die Einrichtung einer Spielecke in der Geschäftsstelle.

Gerade Kinder sind mit solchen Aufmerksamkeiten schnell zu begeistern und werden die AOK lange in guter Erinnerung behalten. Und dies sollte stets Ihr Ziel sein: Zufriedene Versicherte, die sich bei Ihrer AOK gut aufgehoben fühlen. Sie tragen ganz entscheidend dazu bei.

4.12 Störungen möglichst vermeiden

In der Praxis lässt es sich nicht immer vermeiden, dass ein Kundengespräch durch andere gestört wird. Es ist Ihre Aufgabe, diese Störungen so gering wie möglich zu halten. Gespräche können z.B. gestört werden

- durch einen weiteren Kunden, der sich kurz mit einer Orientierungs- oder Zuständigkeitsfrage an Sie wendet. Entschuldigen Sie sich dann für die Störung bei Ihrem ersten Kunden, antworten Sie dem zweiten Kunden kurz und präzise, wenden Sie sich dann Ihrem ersten Kunden wieder zu und nehmen Sie das Gespräch erneut auf.
- durch das läutende Telefon. Vermeiden werden können Störungen durch das Telefon, wenn Anrufe während eines Beratungsgesprächs nicht zum Beratungsplatz durchgestellt, sondern von einem Kollegen erledigt werden. Dies können Sie auch selbst beeinflussen, in dem Sie Ihr Telefon auf den Apparat eines Kollegen umstellen. Fragen Sie jedoch zuerst Ihren Kollegen, ob Sie das Telefon umstellen dürfen. Ist es nicht möglich, dass einer Ihrer Kollegen Ihr Telefon entgegennimmt, entschuldigen Sie sich für die Störung bei Ihrem Kunden und fragen Sie ihn, ob es ihm etwas ausmacht, wenn Sie das Gespräch entgegennehmen. Führen Sie unter keinen Umständen in Anwesenheit eines Kunden Privatgespräche. Im Fall dienstlicher Gespräche halten Sie sich kurz, notieren Sie ggf. die Telefonnummer des Gesprächspartners und rufen Sie später zurück.

4.13 Gespräche positiv beenden

Haben Sie das Problem des Kunden gelöst und ihn zufrieden gestellt, ist es Ihre Aufgabe, für einen positiven Gesprächsabschluss zu sorgen. Fragen Sie den Kunden nach weiteren Wünschen. Bei der Verabschiedung können Sie, vor allem nach längeren und ausführlichen Gesprächen, dem Kunden auch persönliche Wünsche übermitteln, wie etwa: „Richten Sie Ihrer Frau gute Besserung aus“ oder „Ich wünsche Ihnen einen schönen Urlaub“. Beenden Sie das Gespräch auf der Beziehungsebene.

Lesen Sie dazu den Punkt 6.1.2 dieses Lernbriefs „Kommunikation als Eisberg“.

Bieten Sie dem Kunden zum Gespräch passendes Informationsmaterial an. Machen Sie ihn beispielsweise auf den „Gesundheitsnavigator der AOK“ oder ähnliche Angebote aufmerksam. Auch zusätzliche Angebote, die sich aufgrund von Informationen aus dem Gespräch ergeben – z.B. bei baldigem Ende der Familienversicherung eines Kindes der Hinweis auf eine freiwillige Versicherung bei der AOK –, können im Interesse des Kunden sein. Nutzen Sie das Gesprächsende, um dem Kunden zu signalisieren, dass Sie langfristig an ihm interessiert sind. Zeigen Sie ihm, dass Sie sich auch über sein Anliegen hinaus für seine Gesundheit und Zufriedenheit stark machen.

Erfassen Sie im Anschluss wichtige Informationen und Ergebnisse in Ihrem EDV-System. So haben Sie die Möglichkeit, sich beim nächsten Kundengespräch vorzubereiten und wieder auf das letzte Gespräch Bezug zu nehmen.

4.14 Übungen zum Lernabschnitt 4

Übung 6

Ordnen Sie die folgenden Ausdrucksmerkmale den Bedeutungen zu. Verbinden Sie diese mit Linien.

Ausdrucksmerkmal	Bedeutung
hochgezogene Augenbrauen	hart, gefühllos, verbissen
verkniffener Mund	Erstaunen, Signal der Wichtigkeit
offener Mund	Selbstbeherrschung, Entschlossenheit
Zähne zusammenbeißen	Verblüffung

Übung 7

Ordnen Sie zu, welches Merkmal zu welcher Bedeutung passt. Tragen Sie den entsprechenden Buchstaben ein.

Ausdrucksmerkmal	Buchstabe	Mögliche Bedeutung
1. Kopf gesenkt, Blick nach unten		a) Resignation, Verlegenheit
2. Kopf nach unten hängend		b) Verlegenheit, Desinteresse
3. Oberkörper sackt zusammen		c) Zuversicht, Selbstvertrauen
4. Oberkörper richtet sich auf		d) Aktivität, Kampfbereitschaft
5. Hände in der Tasche		e) Resignation, Selbstaufgabe
6. Finger trommeln		f) Nervosität, Ungeduld

Übung 8

Formulieren Sie die nachstehenden Aussagen positiv um:

- „Das ist eine Ermessensleistung, die wir nicht vorsehen.“
- „40 % der Kosten müssen Sie selbst bezahlen.“
- „Das kann ich zurzeit nicht erledigen.“
- „Nein, da sind sie falsch informiert.“

5. „Wir fordern Sie auf, den Antrag bis ... zu stellen.“

6. „Sie glauben doch wohl selbst nicht, dass“

7. „Was wollen Sie damit sagen?“

8. „Passen Sie mal auf. Im Antrag oben rechts“

9. „Das sehe ich ganz anders.“

10. „Das macht Herr Klein, Zimmer 3, 1. Stock.“

5 Kundengespräch

Täglich werden innerhalb der AOK-Gemeinschaft Tausende von Gesprächen geführt. Egal, ob es sich dabei z.B. um eine individuelle Beratung oder um ein Fachgespräch zwischen Kollegen handelt. Wenn Sie bestimmte Grundsätze beachten, werden Sie und die Person mit der Sie ein Gespräch führen zufrieden aus jedem Gespräch gehen. Gerade im Kundengespräch haben Sie als beratende Person die Möglichkeit, direkt auf Ihr Gegenüber einzugehen und seine Bedürfnisse zu erfragen. Sie lernen in diesem Kapitel mehr über die Grundsätze einer effektiven und kundenorientierten Gesprächsführung kennen.

Ein Gespräch läuft stets in mehreren Gesprächsphasen ab. Das gilt selbstverständlich auch für das persönliche Kundengespräch.

Die Grundsätze, die wir Ihnen hier aufzeigen, sind allgemein gültig und als KIVA-Formel leicht einprägsam.

KIVA-Formel

K	ontaktphase
I	nformationsphase
V	erhandlungsphase
A	bschlussphase

Ähnliche Grundsätze/Gesprächsphasen gibt es im Verkaufsgespräch:

Gesprächsphasen

Kundengespräch	↔	Verkaufsgespräch
Kontaktphase	↔	Gesprächseröffnung
Informationsphase	↔	Bedarfsermittlung
Verhandlungsphase	↔	Angebotsphase
Abschlussphase	↔	Abschlussphase

Die Besonderheiten, auf die in Verkaufsgesprächen zu achten ist, werden wir im Punkt 6 dieses Lernbriefs näher betrachten.

Um ein Gespräch zweckmäßig und zielorientiert zu führen, ist es sinnvoll, sich an den KIVA-Ablauf zu halten. Springen Sie nicht zwischen den einzelnen Gesprächsphasen hin und her. Denn, wenn Sie z.B. gleich nach der Begrüßung mit dem Argumentieren beginnen, ohne sich vorher möglichst viele Informationen über die Person mit der Sie ein Gespräch führen wollen eingeholt haben, kann es passieren, dass Sie aneinander vorbeireden. Wenn Sie dann im Lauf des Gesprächs immer wieder nachfragen müssen, ist es wesentlich schwerer effektiv zum Ziel zu kommen. Aber mehr davon, wenn Sie die einzelnen Gesprächsphasen etwas näher kennengelernt haben.

5.1 Vorbereitungsphase

Wenn Sie wissen, dass Sie ein Kundengespräch vor sich haben, ist es wichtig sich gut vorzubereiten. Eine gute Gesprächsvorbereitung macht schon 50 % des Erfolgs aus.

Tipps zur erfolgreichen Gesprächsvorbereitung:

- Informieren Sie sich über alle notwendigen Daten und Fakten, die Sie für das Kundengespräch benötigen.
- Machen Sie sich mit den Unterlagen des Kunden vertraut und legen Sie alle erforderlichen Unterlagen, Formulare etc. bereit.
- Überlegen Sie sich welches Ziel bzw. welche Ziele Sie mit dem Kundengespräch verfolgen wollen.

- Machen Sie sich auch ein Bild darüber, welches Ziel Ihr Kunde oder Kundin haben könnte.
- Überlegen Sie sich auch welche Fragen, Einwände oder Argumente von Seiten des Kunden ins Gespräch eingebracht werden könnten.
- Informieren Sie Ihre Kollegen über das anstehende Kundengespräch und bitten Sie sie, für diese Zeit Störungen möglichst zu vermeiden. Denken Sie daran, Ihr Telefon auf einen Kollegen umzustellen. Legen Sie sich Papier und Stift bereit.

5.2 K I V A

Kontaktphase

In der Kontaktphase kommt es nun darauf an, dass Sie eine geeignete, also eine positive, Gesprächsatmosphäre schaffen.

Das geschieht beispielsweise durch:

- freundliches Begrüßen des Kunden (Wenn Sie Ihren Kunden bereits aus vorangegangenen Kontakten kennen, ist es sinnvoll, ihn mit seinem Namen anzusprechen.)
- ansonsten stellen Sie sich vor und hinterfragen den Namen Ihres Gesprächspartners
- Erkundigen Sie sich nach seinem Wohlbefinden
- Anknüpfen an bekannte Tatsachen, z.B.:
 - „Waren Sie zufrieden mit der Ausführung unserer ...?“
 - „Haben Sie sich in der Kur gut erholt?“ u.ä.
- Anlass erfragen oder benennen

Merke

„Das Lächeln, das du ausstrahlst, kehrt zu dir zurück.“
(Indische Weisheit)

5.3 K I V A

Informationsphase

Nach der Kontaktphase folgt die Informationsphase, in der Sie zunächst den Wunsch des Kunden genauer feststellen. Hören Sie seinem Anliegen gut zu und machen Sie sich, wenn es erforderlich sein sollte, Notizen. Sagen Sie dem Kunden, was Sie sich notieren und warum. In der Informationsphase ist das „Zuhören“ besonders wichtig, denn zu Beginn des Gesprächs soll der Kunde reden. Er gibt Ihnen damit wichtige Informationen, mit denen Sie in der Verhandlungsphase weiterarbeiten können.

Nachdem Ihr Kunde Ihnen sein Anliegen vorgetragen hat, benötigen Sie meist noch einige Informationen von ihm, bevor Sie sich erfolgreich an die Lösung seines Problems begeben können.

Wie gelingt es Ihnen, möglichst viele Informationen von Ihrem Gegenüber zu erhalten? Was veranlasst Menschen zu reden?

Die Zauberformel heißt hier:

fragen, fragen, fragen ...

Schon Sokrates sprach von der „Macht der Frage“.

Die Frage ist ein faszinierendes Mittel der Gesprächsführung. Die Macht der Frage beruht darin, dass Sie die Antwort Ihres Gegenüber in eine bestimmte Richtung lenken können. Es heißt nicht umsonst: Wer fragt führt!

Durch Fragen erhalten Sie mehr als bloße Informationen.

5.3.1 Wozu dienen Fragen?

Durch Fragen

- erfahren Sie etwas von der Person mit der Sie ein Gespräch führen,
- bringen Sie Ihren Gegenüber in eine gewünschte Denkrichtung,
- lenken Sie das Gespräch,
- können Sie selbst Ihrem Gegenüber Mitteilungen machen,
- legen Sie Ihren Gegenüber auf bestimmte Fakten fest,
- erfahren Sie Hintergründe und Zusammenhänge zum Anliegen des Kunden,
- erkennen Sie die Motive des Kunden (vgl. Punkt 6.2).

Grundsätzlich sollten Sie ein Gespräch immer mit einer Frage beginnen, auf die Ihr Gegenüber leicht und gerne antworten kann. Schwierige Fragen oder Fragen, die nur ungern beantwortet werden, bieten sich erst an, wenn sich dieser schon warm geredet und zu Ihnen ein Vertrauensverhältnis aufgebaut hat.

Stellen Sie fest, dass Ihr Gegenüber bei der Beantwortung der Frage zögert oder ausweicht, erklären Sie ihm den Grund Ihrer Frage und zeigen Sie ihm den Nutzen auf, den er eventuell aus der Beantwortung der Frage ziehen kann.

Beispiel

„Frau Meier, ich sehe gerade, Ihre Tochter wird dieses Jahr 15 Jahre alt. Wie lange geht Ihre Tochter noch in die Schule?“ Frau Meier wundert sich, dass dies die AOK interessiert und zögert bei der Beantwortung der Frage. AOK-Mitarbeiter: „Wir haben für Berufstarter wichtige Hilfen zusammengestellt, die den Berufseinstieg erleichtern. Wie Ihre Tochter dann bei Bewerbungsgesprächen die Nase vorn hat, darüber könnten wir uns in diesem Gespräch dann auch gerne noch unterhalten.“

Je mehr ich von meinem Gegenüber weiß, desto mehr „Rohmaterial“ steht für die weitere Gesprächsführung zur Verfügung. Wer fragt führt, wer vage Fragen stellt, führt vage. Wer kleine Fragen stellt, führt kleinlich. Wer gezielte Fragen stellt, führt präzise.

Informieren Sie Ihren Gegenüber, dass Sie zur positiven Bearbeitung seines Anliegens jetzt einige Fragen stellen werden.

Merke

Wer fragt, agiert –
wer antwortet, reagiert!

Derjenige, der fragt,
lenkt das Gespräch!

5.3.2 Welche Fragetypen gibt es?

Es gibt verschiedene Fragetypen.

Das Beherrschen dieser Fragetypen ist für den Verlauf eines guten Gesprächs außerordentlich hilfreich. Achten Sie darauf, die Fragetypen richtig einzusetzen, und vermeiden Sie bestimmte (die Gesprächsatmosphäre hemmende) Fragetypen möglichst ganz. So bringen Sie Gespräche am ehesten zum Erfolg.

5.3.2.1 Berichtsfrage (geschlossene Frage)

Mit Berichtsfragen, auch geschlossene Fragen genannt, erfragen Sie Fakten wie etwa das Alter, den Namen, den Wohnort usw. Soll der Befragte z.B. nur mit einer knappen Antwort (z.B. „ja“ oder „nein“) reagieren, wird der Fragende eine geschlossene Frage an ihn richten. Sie verlangen präzise Auskünfte, regen aber Ihren Gegenüber nicht zum weiteren Reden an.

Stellen Sie eine Reihe von geschlossenen Fragen nacheinander, entsteht leicht der Eindruck eines Verhörs. Dieser Fragetyp eignet sich daher nicht besonders für den Gesprächseinstieg. Wenn Sie jedoch gezielt Informationen z.B. beim Ausfüllen eines Unfallfragebogens brauchen, begründen Sie kurz Ihren Informationsbedarf. Ihr Kunde wird dann bereitwilliger auch eine Reihe von geschlossenen Fragen beantworten.

Merke

Die Berichtsfrage (geschlossene Frage) lässt nur eine bestimmte Antwort zu.

Beispiel

„Herr Schmidt, damit wir die Familienversicherung für Ihre Tochter durchführen können, benötige ich noch ein paar Angaben.“

Geht Ihre Tochter noch zur Schule? Erzielt Ihre Tochter bereits ein eigenes Einkommen?“ ... usw.

Merke

Geschlossene Fragen beginnen mit einem Verb.

5.3.2.2 Meinungsfrage (offene Frage)

Mit der Meinungsfrage, die auch offene Frage heißt, aktivieren Sie Ihren Gegenüber und bringen ihn zum Sprechen. Mit diesem Fragetyp können Sie Hintergründe und Meinungen ermitteln. Dies erleichtert Ihnen die Einstellung auf Ihren Gegenüber.

Außerdem freut sich die Person, dass seine Meinung für Sie wichtig und interessant ist. Sie wird aus sich herausgehen.

Gerade bei sehr ruhigen oder schüchternen Versicherten lässt sich durch diese Fragen das Eis brechen. Sie signalisieren damit eine partnerschaftliche Gesprächsebene.

Merke

Die Meinungsfrage (offene Frage) grenzt die Antwortmöglichkeit der Person mit der Sie ein Gespräch führen nicht ein.

1. Beispiel

„Wie wichtig ist Ihnen, dass Ihr Kurerfolg auch von uns nachhaltig gefördert wird?“

2. Beispiel

„Was halten Sie von diesem Angebot?“

Merke

Offene Fragen beginnen mit den „W“-Fragewörtern (was, wie, wo ...).

5.3.2.3 Entscheidungsfrage

Entscheidungsfragen werten den Gegenüber auf, denn durch diesen Fragetyp geben Sie ihm das Gefühl, dass er frei entscheiden kann. Sie bleiben allerdings in Ihrer Gesprächsführungsrolle, da Sie die zur Entscheidung stehenden Punkte mit Ihrer Fragestellung auswählen. Außerdem bestimmen Sie den Fragezeitpunkt.

Entscheidungsfragen sind u.a.:

„Darf ich Ihnen unser Angebot einmal darlegen?“

„Wären Sie damit einverstanden, dass wir ...?“

Das zweite Beispiel verdeutlicht, dass die Entscheidungsfrage auch als rhetorische Frage eingesetzt werden kann. Sie lässt Ihrem Gegenüber nur scheinbar die Freiheit einer Entscheidung, denn Sie unterbreiten ihm einen Vorschlag, der sowohl seinen Wünschen als auch Ihren Vorstellungen gerecht wird.

Die Entscheidungsfrage hat für die Verhandlungstechnik eine große Bedeutung, wenn sie gezielt und wohl durchdacht an den richtigen Stellen eingesetzt wird.

Merke

Mit der Entscheidungsfrage lenken Sie die Person mit der Sie ein Gespräch führen in Ihre Richtung, überlassen ihr aber die Entscheidung.

5.3.2.4 Alternativfrage

Die Alternativfrage ähnelt der Entscheidungsfrage:

„Möchten Sie ... oder ...?“

„Ist Ihnen Montagvormittag oder Dienstagnachmittag lieber?“

Sie lässt dem Gegenüber die Wahl der Entscheidung, jedoch handelt es sich bei den Alternativen nur um Möglichkeiten, die Sie festgelegt haben. Mit der Alternativfrage grenzen Sie die Antwortmöglichkeit ein. Sie erhalten eine konkrete Antwort und kommen zu einer schnelleren Problemfindung. Bei sehr umfangreichen Themen hilft sie darüber hinaus dem Gegenüber, leichter in das Gespräch zu kommen.

Beispiel

„Möchten Sie in der Montags- oder Dienstagsgruppe der Rückenschule teilnehmen?“

Stellen Sie Alternativfragen erst, wenn Sie das Problem voll erkannt haben, und achten Sie darauf, dass Sie den Kunden durch die Fragestellung nicht verärgern.

Hinweis

Stellen Sie in der Frage die Möglichkeit, die Sie bevorzugen, an das Ende. Denn das zuletzt Gehörte klingt sozusagen in den Ohren länger nach. So können Sie nochmal die Entscheidungsfindung beeinflussen.

Merke

Die Alternativfrage gibt mehrere eingegrenzte Antwortmöglichkeiten vor.

5.3.2.5 Begründungsfrage

Mit der Begründungsfrage erfragen Sie Motive gewisser Verhaltensweisen Ihres Gegenübers. Die Begründungsfrage ist genau wie die Meinungsfrage eine offene Frage.

Begründungsfragen beginnen immer mit Fragepronomen:

Warum? Weshalb? Aus welchem Grund?

Bei der Begründungsfrage ist Vorsicht geboten. Schnell rutscht dem ungeübten Frager eine Begründungsfrage in eine Rechtfertigungsfrage ab. Rechtfertigungsfragen werten den Gegenüber ab und machen aus ihm oft einen Gesprächsgegner.

Beispiel

„Warum haben Sie Ihre Versicherung bei der Krankenkasse XYZ abgeschlossen und nicht bei uns?“

Dieses Beispiel beinhaltet eine typische Rechtfertigungsfrage. Sie zwingen den Gegenüber, sich für seine Entscheidung zu rechtfertigen. So ein Verhalten verärgert den AOK-Kunden meist und stört den Gesprächsablauf. Bei den Kunden kann schnell der Eindruck entstehen, dass Sie sich als AOK-Mitarbeitende überlegen fühlen.

Fragen Sie besser:

„Waren Sie damals (als Sie der Krankenkasse XYZ angehörten) mit uns unzufrieden?“

Oder bleiben Sie bei der ganz offenen Fragestellung: „Was hat Sie zu einem Krankenkassenwechsel bewogen?“

5.3.2.6 Suggestivfrage

Suggestivfragen sind keine „echten Fragen“. Mit ihnen wird versucht, den Gegenüber zu beeinflussen und ihm die eigene Meinung aufzudrängen. Suggestivfragen enthalten meistens das Wort „auch“, „etwa“, „sicher“ oder „wie“.

Beispiele

„Sind Sie nicht auch der Meinung, dass ...?“

„Sind Sie sicher, dass ...?“

„Meinen Sie etwa, dass ...?“

Die Suggestivfrage fordert vom Befragten eine bestimmte Antwort.

Mit diesem Fragetyp sollten Sie sehr behutsam umgehen, denn er veranlasst den Gegenüber, etwas zu sagen, was er vielleicht nicht bejaht.

Fragen Sie sich am besten selbst, wie Sie sich fühlen, wenn man Sie so manipulieren will: „Sie sind sicher auch der Meinung, dass man bei der wirtschaftlichen Lage Ihre Ausbildungsvergütung um die Hälfte kürzen sollte?“ Verstärkt wird diese Fragetechnik mithilfe der Mimik, indem Sie mit dem Kopf nicken bzw. ihn verneinend schüttern.

Verspielen Sie also nicht leichtfertig das bis zu diesem Gesprächszeitpunkt aufgebaute Vertrauen. Ihr Gegenüber reagiert sonst verärgert und wird unter Umständen das Gespräch abbrechen oder zumindest Ihre bis dahin erzielten Erfolge zunichte machen.

Merke

Mit der Suggestivfrage wird die Person mit der Sie ein Gespräch führen auf eine bestimmte Antwort gedrängt.

5.3.2.7 Direkte und indirekte Frage

Die direkten Fragen zielen genau auf den Punkt, der Sie interessiert. Mit indirekten Fragen will die fragende Person hintenherum ihr Ziel erreichen: Sie lenken das Interesse vordergründig auf einen anderen Gegenstand. Doch anhand der Antworten können Sie auf das, was Sie eigentlich erfahren wollten, schließen.

Beispiel

Sie möchten wissen, ob der Kunde mit dem Auto gekommen ist.

Stellen Sie die Frage: „Sind Sie mit dem Auto da?“, könnte dies ihn brüskieren (Was geht Sie das an?).

Fragen Sie stattdessen: „Haben Sie einen guten Parkplatz bekommen?“, freut sich Ihr Gegenüber über die Anteilnahme und antwortet bereitwillig: „Ja, ich habe Glück gehabt.“

Nun haben Sie erfahren, was Sie wissen wollten, nämlich dass die Person mit dem Auto gekommen ist. Aber die Fragestellung führte Sie indirekt zu Ihrem Ziel. Dieser Fragetyp lässt sich daher gut in der Kontaktphase einsetzen.

Merke

Direkte Fragen können schroff wirken. Durch indirekte Fragen erfährt der Fragende über Umwege, was er wissen möchte.

5.3.2.8 Echotechnik und inhaltliche Wiederholung

Durch die Echotechnik und die inhaltliche Wiederholung können Sie sich vergewissern, ob Sie den Gesprächspartner richtig verstanden haben. Bei der Echotechnik wiederholen Sie die letzten Worte Ihres Gegenüber, während Sie bei der inhaltlichen Wiederholung die Worte Ihres Partners nur sinngemäß wiedergeben.

Auch hier gilt: Wenden Sie diese Techniken nur dann an, wenn sie sinnvoll erscheinen. Zum Beispiel, wenn Ihr Gegenüber Ihnen in einem ganzen Wortschwall sein Anliegen vorträgt und Sie sich vergewissern wollen, ob Sie auch die richtigen Informationen mitbekommen haben.

Beispiel

AOK-Kundenberatung: „Herr Müller, wenn ich Sie richtig verstanden habe, geht es Ihnen darum, für Ihre Schwiegermutter eine Haushaltshilfe zu organisieren?“

Bei zu häufigen Wiederholungen könnten sich ihr Gegenüber auf den Arm genommen fühlen.

Merke

Echotechnik und inhaltliche Wiederholung bieten sich zu Ihrer Vergewisserung an.

- „Haben Sie noch weitere Fragen zu den angesprochenen Punkten?“
- „Habe ich mich verständlich ausgedrückt?“
- „Fehlen Ihnen noch wichtige Informationen?“

Ergeben Ihre Kontrollfragen, dass der Kunde das eine oder andere noch nicht richtig verstanden hat, erklären Sie ihm den Sachverhalt noch einmal anschaulich und vielleicht mit anderen Worten. Auch danach sind Kontrollfragen unbedingt nötig.

Merke

Kontrollfragen schaffen Klarheit über das Beratungsergebnis.

5.3.2.9 Kontrollfrage

Mit Kontrollfragen kontrollieren Sie, ob Ihr Gegenüber Sie richtig verstanden hat.

Kontrollfragen sind besonders angebracht, nachdem Sie dem Kunden komplexe oder lange Erklärungen abgegeben haben.

Niemand gibt gern zu, dass er etwas nicht sofort verstanden hat. Bedenken Sie, dass Ihre Ausführungen für den Kunden häufig „Neuland“ sind, und nicht jeder versteht auf Anhieb gleich den korrekten Zusammenhang.

Vermeiden Sie Kontrollfragen wie z.B. „Haben Sie alles verstanden?“, „Ist Ihnen alles klar?“ Diese Fragen signalisieren dem Gesprächsbeteiligten: „Wenn du etwas nicht verstanden hast, liegt es an dir“. Verwenden Sie stattdessen lieber Fragen, die einen möglichen Mangel bei Ihren Erklärungen suchen z.B.:

5.3.3 Was gilt es beim Fragen zu beachten?

Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Gegenübers. Wie würden Sie sich fühlen, wenn Ihnen in einem kurzen Gespräch viele Fragen gestellt würden?

Viele Menschen empfinden ein solches Gespräch als Verhör. Und das allgemeine Wohlbefinden wird durch ein Verhör nicht gerade gefördert.

Es ist sicher schwer, seine Fragen in einem Gespräch wohldosiert zu stellen, und es bedarf schon der ständigen Übung, dies angemessen und erfolgreich zu tun. Fragen sind unentbehrliche Elemente in einem gut geführten Gespräch, sie dürfen jedoch nicht zum Selbstzweck werden.

Fragen sollten eine offene und gleichberechtigte Gesprächsatmosphäre schaffen und Verhandlungen zielorientiert vorantreiben. Sie dürfen aber nie als Ersatz für selbst zu leistende Informationen und Argumentationen

in Anspruch genommen werden. Wenn Sie deshalb mehrere Fragen hintereinander stellen, erklären Sie Ihrem Kunden vorher, aus welchem Grund (Nutzen für den Gesprächspartner) Sie das tun.

Beispiele

„Frau Simon, ich möchte, dass Sie möglichst schnell in der passenden Kurklinik Ihre Kur antreten können, damit Sie bald wieder gesund sind. Um alles zügig für Sie in die Wege zu leiten, habe ich zunächst ein paar Fragen an Sie: ...“

Mit so einer begründenden Einleitung wird Ihr Kunde bestimmt gern Ihre Fragen beantworten.

Merke

Eine gute verhandelnde Person erkennen Sie nicht daran, dass sie viel redet, sondern daran, dass sie an der richtigen Stelle das Richtige sagt.

Das ist einfacher gesagt als getan, werden Sie vielleicht denken. Und da haben Sie Recht.

Es ist ein Irrtum anzunehmen, dass Sie nach dem Bearbeiten dieses Lernbriefs perfekt in der Verhandlungsführung sein werden. Doch es ist wichtig für Sie, die Grundlagen eines guten Verhandlungsgesprächs zu kennen, damit Sie dieses Wissen gezielt bei Ihrer täglichen Arbeit einsetzen können. So bekommen Sie mit der praktischen Übung Routine und sind dann in der Lage, ein Gespräch erfolgreich zum Abschluss zu führen.

Manches wird Ihnen vielleicht nicht von Anfang an gelingen. Verläuft ein Gespräch daher nicht nach Ihren Wünschen, versuchen Sie die Gründe hierfür herauszuarbeiten, oder lassen Sie sich ein Feedback geben.

5.4 K I V A

Verhandlungsphase

Auf die Kontakt- und Informationsphase folgt als nächstes wichtiges Element die Verhandlungsphase. Die Verhandlungsphase beginnt, wenn Sie genügend Informationen über das Anliegen Ihres Kunden erfragt haben, um sein Problem lösen zu können. Es ist auch wünschenswert, wenn Sie darüber hinaus noch ein paar Informationen sammeln, die es Ihnen ermöglichen, Ihrem Kunden einen passenden Zusatznutzen zu seinem AOK-Besuch zu vermitteln.

5.4.1 Argumentation

In der Verhandlungsphase ist das Wichtigste eine gute Argumentation. Durch Argumente können Sie die Motivation Ihres Gegenübers für zukünftiges Handeln durch sprachliche Kommunikation besser beeinflussen. Das bedeutet: Sie benutzen Argumente, um eine These, eine Behauptung oder eine persönliche Meinung zu stützen.

Sie wollen durch Ihre Argumente Ihren Kunden oder Ihre Kundin überzeugen. Wählen Sie Argumente, die auf die jeweilige Situation abgestellt sind und die die betreffende Person berücksichtigen. Um auf eine individuelle Person abgestimmte Argumente und Formulierungen zu finden, brauchen Sie möglichst viele Informationen von Ihrem Gegenüber. Deshalb ist es für eine erfolgreiche Verhandlungsphase besonders wichtig, zuerst die Informationsphase zu nutzen. Vermeiden Sie Standardargumente. Überzeugen Sie im Detail. Prüfen Sie dabei auch, ob es Alternativen gibt und nutzen Sie Ihren Ermessensspielraum.

Wichtig ist, dass Sie überzeugen, nicht überreden. Ein überredeter Kunde wird selten ein zufriedener Kunde sein, denn er fühlt sich überrumpelt und hat nicht das Gefühl, seine Entscheidung selbst getroffen zu haben.

Schnell fühlt sich der Kunde manipuliert. Das Gespräch und die Person die das Gespräch mit ihm geführt hat, bleibt dem Kunden dann in negativer Erinnerung.

Sie können zwar durch Manipulation das Glück haben, ein Gespräch erfolgreich zu beenden oder einen Kunden zu einem Vertragsabschluss zu bringen. Doch langfristig gesehen werden Sie diesen Kunden wahrscheinlich wieder verlieren. Ein Kunde, der sich manipuliert fühlt, wird unzufrieden. Wenn er seine Unzufriedenheit auch noch nach außen weiterträgt und anderen erzählt, wie er durch Ihr Verhalten beeinflusst und z.B. zu einer Entscheidung gebracht wurde, wirft dies ein schlechtes Licht auf die gesamte AOK-Gemeinschaft. Also: Vermeiden Sie die Manipulation.

Verbale Signale, auf die Sie achten sollten:

„Übrigens ...“

Vom eigentlichen Wortsinn her müsste diesem Wort eine Nebensächlichkeit folgen. In der Regel jedoch wünscht sich der Sprecher, dass diesen Worten ganz besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird!

„Wie Sie bestimmt wissen ...“

Bei einer solchen Formulierung kann fast immer davon ausgegangen werden, dass sich der Sprecher nicht sicher ist, ob Sie es tatsächlich wissen oder nicht. Da er davon ausgeht, dass Sie nicht im Bilde sind, glaubt er jedoch, dass Sie informiert werden müssten.

„Glauben Sie mir ...“

Was nach einer solchen Äußerung folgt, ist selten die Wahrheit. Scheinbar haben alle übrigen Argumente von ihm nicht gezogen, da er jetzt versucht, Sie mit diesem emotionalen Handstreich doch noch auf seine Seite zu ziehen.

„Ehrlich ...“

Bei dieser Formulierung ist ebenfalls Vorsicht geboten. Wenn der Sprecher extra betonen muss, dass er es in diesem Satz ehrlich meint, so muss man sich fragen, was er die ganze Zeit über geredet hat!

„Haben Sie etwas dagegen, wenn ...“

Dies ist meist ein Trick: Der Sprecher versucht, bestimmte Voraussetzungen, gewisse Bedingungen für seine Argumentation von vornherein festzuschreiben. In der Regel legt er damit eine Bombe, die demnächst explodieren wird – schön in Watte verpackt!

Wie können Sie nun Ihre Kundschaft überzeugen?

Es gibt zahlreiche gute Argumente, die Sie einsetzen können, um einen Kunden zu überzeugen, sei es von der Richtigkeit einer Entscheidung der AOK oder z.B. auch von der Mitgliedschaft bei der AOK.

Um überzeugend argumentieren zu können, müssen Sie selbstverständlich wissen, wovon Sie reden. Das bedeutet beispielsweise bei der Gewinnung eines neuen Kunden:

- Kennen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer AOK?
- Was unterscheidet die AOK von anderen Krankenkassen?
- Welche Vorteile ergeben sich für jemanden, der sich bei der AOK versichert?
- Können Sie den erhobenen Zusatzbeitrag durch ein „Mehr“ an Leistungen und Service aufwiegen?
- Welchen Service bietet Ihre AOK dem Kunden?
- Welchen Nutzen für den Kunden können Sie aufzeigen?
- Wie sehen die Pressemeldungen über die AOK in Ihren Zeitungen aus?
- Kennen Sie die öffentliche Meinung über Ihre AOK?

Merke

Nur wer die Produkte und den Mehrwert der AOK kennt, kann seine Kunden überzeugen.

Beginnen Sie Ihre Argumentationsphase mit einem „mittelschweren“ Argument. Die stärksten Argumente heben Sie sich am besten für den Schluss auf, denn wie Sie bereits wissen, klingt das zuletzt Gesagte im Ohr nach.

Aber auch gerade im normalen Kundengespräch über eine Kur oder eine andere Leistung der AOK ist es wichtig, dem Kunden den besonderen Vorteil seiner AOK-Mitgliedschaft aufzuzeigen. Wie das geht? Ganz einfach: Bei allem, was Sie dem Kunden erläutern, stellen Sie den Nutzen für Ihren Kunden in den Vordergrund. Fragen Sie sich also bei allen AOK-Produkten: „Was hat eigentlich mein Kunde davon, wenn er diese Leistung von der AOK bekommt?“ Sagen Sie das Ihrem Kunden dann auch.

Damit Sie der Kundschaft ihren Nutzen aufzeigen können, benutzen Sie die motivbezogene Kunden-Nutzen-Argumentation. Anhand der erkannten Motive aus der Informationsphase lassen sich sehr gut sprachliche Überleitungen/Einleitungen bilden.

Auch hierzu werden Sie Näheres in diesem Lernbrief finden.

Oft wird nämlich vergessen, der Kundschaft den persönlichen Nutzen aufzuzeigen und auf die Frage: „Wie sieht's bei der AOK mit einer Badekur aus?“, erhält die Kundschaft vielleicht nur folgende Antwort: „Bei der AOK erhalten Sie nach wie vor 16 € als kalendertäglichen Zuschuss zu den Unterbringungs- und Verpflegungskosten.“ Damit haben Sie zwar sachlich richtig informiert, aber noch nicht von den Vorzügen einer AOK-Versicherung überzeugt. Dafür müssen Sie schon ein bisschen mehr tun.

Beispiel

AOK-Produkt

ambulante Vorsorgekur („Badekur“)

Nutzen für den Kunden

- täglicher Zuschuss von 16 €
- Entscheidung über den Kurort trifft der Kunde
- Möglichkeit Kur und Familienurlaub zu verbinden
- Kurmittelkosten werden bis auf den Eigenanteil ganz bezahlt

Die sprachliche Umsetzung in eine überzeugende Argumentation könnte sich so anhören:

„Frau Müller, Sie interessieren sich für eine Badekur? Das bedeutet für Sie, Sie erhalten pro Tag von uns für Unterkunft und Verpflegung einen Zuschuss in Höhe von 16 €. Für einen dreiwöchigen Kuraufenthalt garantieren wir Ihnen einen Zuschuss in Höhe von 336 €. Den Kurzuschuss gibt's übrigens für jedes Familienmitglied, für das eine Kur medizinisch notwendig ist. Eine Badekur hat für Sie den Vorteil, dass Sie selbst entscheiden können, wo Sie Ihre Kur durchführen. Selbstverständlich übernehmen wir für Sie die Kurmittelkosten für z.B. Massagen und Krankengymnastik bis auf den gesetzlichen Eigenanteil in voller Höhe. Sie, Frau Müller, haben mit dieser Kurform bei uns die Möglichkeit, die gesamte Familie mitzunehmen und Urlaub und Kur zu verbinden. Sie können also ohne lange Trennung von der Familie etwas für Ihre Gesundheit tun.“

Merke

Ein gutes Argument zeichnet sich dadurch aus, dass der Kunde weiß, welchen individuellen Nutzen er vom Produkt und der Serviceleistung hat.

Seien Sie aber auch nicht ungeduldig mit sich selbst. Um überzeugend argumentieren zu können, müssen Sie Ihre Produkte gut kennen. Sonst fällt es Ihnen schwer, den Nutzen für Ihren Kunden herauszuarbeiten. Dafür lernen Sie in der Ausbildung die genauen Bestimmungen und Ermessensspielräume bei den AOK-Leistungen kennen. Im Übrigen können Sie das Prinzip „Wie zeige ich meinem Gegenüber seinen Nutzen überzeugend auf“ auch privat üben.

Beispiel

Sie wollen mit Ihrem Freund Patrick essen gehen. Sie möchten gern in ein chinesisches Lokal, Patrick bevorzugt ein griechisches Lokal. Wenn Sie ihn überzeugen wollen, mit Ihnen zum Chinesen zu gehen, haben Sie zwei Möglichkeiten:

- seine Motivation für den Griechen zu schwächen
- seine Motivation für den Chinesen zu stärken

Sie müssen also überzeugend Patrick seinen Nutzen aufzeigen, den er davon hat, mit Ihnen lieber zum Chinesen zu gehen. Weil Sie Patrick schon lange kennen (ansonsten könnten Sie die Informationsphase im Gespräch nutzen), wissen Sie, dass er Wert darauf legt, Spaß zu haben und etwas zu erleben.

Also könnten Sie argumentieren: „Hey, Patrick, lass uns heute lieber zum Chinesen gehen. Beim Chinesen können wir mit Stäbchen essen und ausprobieren, wer's am längsten durchhält. Immer nur mit Messer und Gabel zu essen, ist doch langweilig. Außerdem gibt's beim Griechen fast nur Fleischgerichte, beim Chinesen ist die Auswahl viel größer.“

An diesem Beispiel wird deutlich, wie wichtig Fach-/Sachkenntnisse für die Argumentation sind. Sie müssen sowohl die Vorzüge des griechischen als auch die des chinesischen Essens bzw. Lokals gut kennen, um überzeugend argumentieren zu können.

Übertragen Sie nun dieses Beispiel auf Ihren Beruf. Kennen Sie die Wünsche und Interessen Ihres Gegenübers? Verfügen Sie über die erforderlichen Fachkenntnisse, um seine Fragen zu beantworten, ihm Lösungen für sein Problem anzubieten, seinen Wünschen Rechnung zu tragen usw.?

Achten Sie in einem Verkaufsgespräch, wie z.B. bei der Gewinnung eines Berufsstarters, bei Ihrer Argumentation darauf, dass Sie zunächst, falls eine andere Krankenkasse ins Gespräch kommt, über beide Unternehmen reden, dass Sie dann im Verlauf der Verhandlungen nur noch über Ihre AOK sprechen und deren Vorzüge deutlich herausstellen. Natürlich müssen Sie dafür auch über die Stärken und Schwächen anderer Krankenkassen informiert sein.

Vermeiden Sie allerdings, andere Krankenkassen schlecht zu machen. Fragen Sie sich selbst, wie Sie das empfinden, wenn Ihr Gegenüber aktiv ein anderes Produkt schlecht macht. Heben Sie lieber die Stärken Ihrer AOK hervor und halten Sie sich eher zurück, wenn Ihr Gegenüber fragt, ob es das denn bei einer anderen Krankenkasse auch gäbe. Sie sind der Repräsentant Ihrer AOK und nicht einer anderen Krankenkasse.

Ihr erstes Argument kann begleitet sein von einigen kurzen Informationen, die Sie dem Kunden noch zusätzlich geben. Nach Möglichkeit sollten Sie einen allgemeinen Vorteil ansprechen, der sich aus Ihren Ausführungen für den Kunden ergibt. Sie sollten ihm einen Nutzen aufzeigen.

In Ihren nächsten Argumenten gehen Sie dann stärker auf die persönlichen Bedürfnisse des Kunden ein und verdeutlichen ihm seine eigenen Vorteile.

Wenn Sie das Gefühl haben, seine Bedenken entkräftet zu haben, stellen Sie ihm eine Frage: Bitten Sie ihn, sich zu Ihren Argumenten zu äußern. Dadurch wird auch für Sie ersichtlich, ob Ihre Argumentation bereits überzeugend war oder wo Ihr Kunde noch Zweifel hegt.

Empfehlungen zum Argumentieren

1. Überlegen Sie, welche Vor- und Nachteile sich für den Kunden ergeben, wenn er entsprechend Ihren Wünschen handelt.
2. Zeigen Sie ihm seine Vorteile auf, verschaffen Sie ihm einen erkennbaren Nutzen (Kunden-Nutzen-Argumentation).
3. Bringen Sie nicht alle Argumente auf einmal. Gehen Sie Punkt für Punkt vor. Regen Sie Ihre Kunden zwischendurch immer wieder zu Reaktionen an.
4. Lassen Sie offen, über wie viele Argumente Sie verfügen.
5. Bleiben Sie in der Sache fest, im Auftreten ruhig und in der Form verbindlich.
6. Zeigen Sie auch einmal Emotionen, wenn sie Ihrem Gespräch nutzen.
7. Beobachten Sie, ob Ihr Gegenüber nach einem bestimmten Muster vorgeht. Sie können sich dann in späteren Gesprächen darauf einstellen.
8. Zeigen Sie sich menschlich, indem Sie sich auf eine gemeinsame Gesprächsebene begeben.

Merke

Zum Erfolg gibt es keinen Fahrstuhl – man muss schon die Treppe nehmen.

5.4.2 Einwandbehandlung

Wie gehen Sie geschickt mit Einwänden um? Voraussetzung ist, dass Ihr Kunde seine Einwände und Gegenargumente offen vorbringt. Dann haben Sie die Chance, diese Einwände zu entkräften, Ihre eigene Entscheidung zu überdenken und ggf. zu korrigieren.

Nicht immer ist das, was Ihr Gegenüber als Einwand vorgibt, der wahre Grund seines Zögerns. Wir sprechen in diesem Fall von Vorwänden oder Ausreden. Vorwände benutzt ein Kunde, wenn er den wahren Grund nicht eingestehen will oder dieser ihm nicht bewusst ist.

In der Beratung unternehmen Sie alles, um die wirklichen Bedenken Ihres Gegenübers herauszufinden. Solange Sie nicht die wahren Zögerungsgründe kennen, haben Sie kaum eine Möglichkeit, sie zu beseitigen.

Wie können Sie Einwände und Vorwände unterscheiden?

Wenn Sie versuchen, die Vorwände „abzuschmettern“, werden Sie feststellen, dass sich dadurch der Gesprächskontakt verschlechtert. Der Kunde bekommt das Gefühl, in die Enge getrieben zu werden. Er weiß dann nicht mehr, sich zu wehren. Gehen Sie auf die Einwände ein und nehmen Sie sie ernst, haben Sie alle Chancen, das Gespräch positiv voranzutreiben. Gelingt es Ihnen sogar, die Einwände zu entkräften, wird der Gesprächskontakt enger und vertrauter.

Einwände

Sie haben einen höheren Zusatzbeitrag als die Krankenkasse XYZ.

Ich bin seit etlichen Jahren bei der Krankenkasse XYZ versichert.

Vorwände

Davon halte ich aber absolut nichts.

Ich brauche das nicht.

Häufige Fehler bei der Einwandbehandlung:

- Der Einwand wird überhört.
- Der Einwand wird bagatellisiert.
- Der Einwand wird lächerlich gemacht.
- Der Einwand des Gegenübers wird als „pathologischer“ Einzelfall dargestellt.

Durch diese Verhaltensweisen wird die Gesprächsbeteiligte Person lediglich verärgert, und Ihr Gespräch ist häufig zum Scheitern verurteilt.

Es ist nicht immer einfach, vom Kunden die wahren Einwände zu erfahren, und es gehört schon sehr viel Finger-spitzengefühl dazu, sie aus ihm herauszulocken.

Nutzen Sie dazu die verschiedensten Fragearten.

Überdies gibt es in der Tat widerlegbare und nichtwiderlegbare Einwände.

Beispiele widerlegbarer Einwände sind:

Ihr Gegenüber

- geht von falschen Voraussetzungen aus,
- hat Vorurteile,
- wurde falsch informiert,
- hat unsere Informationen falsch verstanden.

Beispiel eines nicht widerlegbaren Einwandes ist:

- Stellen Sie sich vor, die AOK hat einen höheren Zusatzbeitrag als andere Krankenkassen.

Bei Gesprächen über den Zusatzbeitrag empfiehlt es sich, nach der sogenannten Waagemethode zu arbeiten. Dabei stellen Sie den Zusatzbeitrag die ihr entsprechende Leistung gegenüber.

Es gibt in vielen Gesprächen auch Situationen, in denen Sie Ihrem Gegenüber widersprechen müssen. Hier bieten sich verschiedene Möglichkeiten an, die wir im Folgenden aufzeigen.

a) „NEIN“

Hüten Sie sich vor einem klaren NEIN, denn es zieht meistens einen Gesprächsabbruch nach sich. NEIN signalisiert der Verhandlungsgegenseite: „Hier werde ich bevormundet“ oder „Mein Verhandlungspartner verhält sich autoritär“.

b) die „JA-ABER-Methode“

Diese Methode ist zwar besser als ein allzu deutliches NEIN, weil Sie mit dem JA dem Gegenüber zunächst einmal Recht geben. Doch dann setzen Sie sich mit dem ABER über seine Meinung hinweg und schildern Ihre eigene.

Die Wirkung der „JA-ABER-Methode“ ist vielen Gesprächsbeteiligten in diesem Sinne bekannt und meist eine Gradwanderung zwischen Begründung und Rechtfertigung. Es empfiehlt sich, nach anderen Lösungen zu suchen.

Beispiel

Kunde: „Ich nehme an, dass Sie mir bei der Erstattung der Fahrkosten entgegenkommen.“

Sie: 1. „Ja, aber das ist in diesem Fall nicht möglich.“

besser:

Sie: 2. „Das würde ich gerne tun. Es ist mir hier jedoch nicht möglich.“

Die zweite Antwort ist verbindlicher und macht deutlich, dass nicht Sie persönlich für diese Entscheidung verantwortlich sind.

c) Portionsmethode

Im Volksmund heißt diese Methode auch „Salamitaktik“. Es wird nicht sofort das ganze Argument entkräftet, sondern Stück für Stück.

Tipps für Widersprüche und Einwände:

- Gehen Sie positiv auf Widersprüche ein.
- Lehnen Sie den Widerspruch oder Einwand auch durch Gestik und Mimik nicht ab.
- Nehmen Sie den Einwand immer ernst.
- Wiederholen Sie notfalls den Einwand. Dadurch gewinnen Sie Zeit und können sich überlegen, wie Sie ihn widerlegen.

Wie überzeuge ich am wirkungsvollsten?

1. Ich versuche, Signale im Gespräch zu analysieren, zu verarbeiten und selbst zu geben.
2. Ich arbeite mit verständlichen Beispielen (Fakten) und Analogien.
3. Ich setze Empathie, d.h. Mitgefühl und Einfühlungsvermögen, ein.
4. Ich kommuniziere ohne persönliche Attacken und Revanche-Beleidigungen.
5. Ich wähle den richtigen Zeitpunkt.
6. Ich rufe keine Missverständnisse unbewusst durch falsche Einschätzung hervor.
7. Ich bin geduldig in der Wiederholung von Ideen, Worten und nonverbalen Ausdrucksmitteln.
8. Ich frage nach jeder Argumentation, was der Kunde davon hält (kann auch nichtsprachlich, z.B. durch kurzes Schweigen und Blickkontakt, geschehen).

Mehr zu Techniken der Einwandbehandlung vgl. Punkt 6.3.3 dieses Lernbriefs.

5.4.3 Beschwerden

Die AOK hat bundesweit ein aktives Beschwerdemanagement eingerichtet. Hier kann der Kunde unter einer bundesweit einheitlichen Beschwerde-Telefonnummer seine Beschwerden vorbringen. Von hier wird dann die Weiterleitung und Bearbeitung der Beschwerde zentral gesteuert. Näheres hierzu und zum Umgang mit Konflikten und Beschwerden erfahren Sie noch in diesem Lernbrief.

Da dieses Thema jedoch für ein Dienstleistungsunternehmen wie die AOK von zentraler Bedeutung ist und sich Kunden auch zukünftig sicher gelegentlich bei Ihnen persönlich beschweren, sprechen wir eine der wichtigsten Regeln bereits jetzt an:

- Bleiben Sie bei Beschwerden ruhig – auch, wenn die Beschwerde unberechtigt ist.
- Hören Sie dem Kunden aktiv zu. Nur wenn Sie alle Vorwürfe kennen, können Sie dazu sachlich Stellung nehmen. Zeigen Sie Verständnis.
- Reagieren Sie freundlich und höflich und vor allem, nehmen Sie den Kunden mit seiner Beschwerde ernst.

Am ehesten gelingt Ihnen dies, wenn Sie versuchen, sich in die Situation des Kunden zu versetzen.

So haben Sie die Chance, die Beschwerde positiv zu nutzen und aus einem unzufriedenen wieder einen zufriedenen Kunden zu machen.

Nach dem Motto: „Sind Sie zufrieden, sagen Sie es anderen. Sind Sie es nicht, sagen Sie es uns.“

Aus diesem Grund steht auch die AOK-Beschwerde-Hotline unter dem Motto: „Nicht ärgern, anrufen!“

Es ist besser, wenn ein unzufriedener Kunde direkt zu Ihnen kommt, als dass er seine Unzufriedenheit überall herumträgt und somit dem Ansehen Ihrer AOK schadet. Ein Kunde, dessen Beschwerde ernst genommen wird und der danach zufrieden ist, wird den guten Ruf Ihrer AOK unterstreichen oder sogar anheben.

Hören Sie aktiv zu, und fertigen Sie eventuell Notizen an. Unterbrechen Sie Ihren Gegenüber nicht und vermeiden Sie es, ihm direkt zu widersprechen. Geben Sie ihm das Gefühl, seine Beschwerde sei bei Ihnen in guten Händen.

Es ist wichtig, dass Sie auf den Kunden reagieren, denn er möchte durch seine Beschwerde bei Ihnen eine Reaktion hervorrufen. Nehmen Sie den Kunden ernst und reagieren Sie angemessen. Aggressionen rufen Gegenaggressionen hervor und vernichten häufig eine positive Gesprächsatmosphäre.

Lassen Sie die Verärgerung Ihres Kunden auch nicht an Ihnen herunterprasseln nach dem Motto „in das eine Ohr hinein, durch das andere wieder heraus“.

Gehen Sie verständnisvoll auf Ihren Gegenüber ein. Zeigen Sie ihm, dass Sie seine Verärgerung verstehen können und ihm helfen, sein Problem zu lösen.

Dazu ist es wichtig, dass Sie sich den gesamten Sachverhalt ins Gedächtnis rufen und eine geeignete Lösung finden. Ihr Fachwissen wird Ihnen dabei behilflich sein. Bedenken Sie stets: Sie sind dem Kunden gerade um dieses Fachwissen voraus und können nicht verlangen, dass nach zwei bis drei klugen Sätzen das Problem für ihn gelöst ist.

- Erklären Sie stets verständlich (nicht in Fachsprache/Fremdwörtern) und anschaulich, gehen Sie auf Ihren Gegenüber ein.
- Skizzieren oder notieren Sie ggf. für den Kunden Wichtiges.
- Ziehen Sie AOK-Informationsbroschüren heran, in denen der Kunde sich noch einmal schwarz auf weiß von Ihren Ausführungen überzeugen kann.
- Geben Sie dem Kunden die Broschüre mit nach Hause, damit er sie in Ruhe durchlesen und sich informieren kann.
- Geben Sie dem Kunden eine definitive Auskunft. Oder, sofern sich sein Anliegen nicht gleich klären lässt, nennen Sie einen verbindlichen Termin, bis zu dem der Kunde von Ihnen Nachricht bekommt.

Ist die Beschwerde des Kunden ungerechtfertigt, ist es ratsam, ihn ganz behutsam auf seinen „Fehler“, sein „Missverständnis“ aufmerksam zu machen.

Bleiben Sie ruhig und freundlich und versuchen Sie, mit ihm auf sachlicher Ebene zu diskutieren.

Nicht nur dem Kunden unterlaufen hin und wieder Fehler. In Ihrer Praxis werden Sie sehen, dass auch Ihnen ein Versehen passieren kann. In einem solchen Fall ist es ehrlich, dass Sie diesen Fehler eingestehen und dem Kunden danken, dass er Sie auf Ihren Fehler aufmerksam gemacht hat. Entschuldigen Sie sich in angemessener Weise bei ihm und bitten Sie ggf. um Verständnis. Veranlassen Sie umgehend eine Berichtigung.

Tipps für die Behandlung von Beschwerden:

- aktiv zuhören
- Problem ernst nehmen
- Kunden nicht unterbrechen
- Verständnis zeigen
- Emotionen abbauen
- auf Sachebene diskutieren
- anschaulich erklären
- Broschüren heranziehen
- sich evtl. entschuldigen
- Richtigstellung veranlassen
- evtl. Alternativen anbieten

5.5 K I V A

Abschlussphase

Wann ist es Zeit, in die letzte Gesprächsphase einzusteigen? Wenn Sie den Eindruck gewonnen haben, dass Sie Ihren Kunden von der von Ihnen gewählten Problemlösung überzeugt haben. Wichtig ist auch, dass Sie Ihre Ziele (z.B. den Besuch der Kundenberatung bei der Tochter, die bereits einen Ausbildungsplatz hat) erreicht haben.

Dann dient die Abschlussphase einerseits zum Abgleich Ihres Verhandlungserfolgs

- Hat meine Argumentation überzeugt?
- Hat der Kunde eine positive Einstellung von der gerade erlebten AOK-Dienstleistung?

und andererseits zum Ausklingenlassen des Gesprächs auf der Beziehungsebene.

Als Übergang von der Verhandlungsphase in die Abschlussphase ist es von großer Bedeutung, eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Gesprächsergebnisse zu machen. Stellen Sie am besten dann eine Frage an den Kunden. Der Kunde hat damit die Möglichkeit, sich zum Gesprächsergebnis zu äußern und im besten Fall mit Ihrer Problemlösung vollauf zufrieden zu sein.

Beispiel

„Frau Meyer, bringen Sie uns die Bescheinigung für die Zahlung des Mutterschaftsgeldes von ihrem Arzt, sobald Sie diese haben. Ihnen wird dann der erste Teil des Mutterschaftsgeldes gleich nach Beginn der Schutzfrist überwiesen. Wissen Sie schon wann Ihr Arzt die Bescheinigung ausstellt? (Kundenreaktion abwarten).“

Ach ja, da habe ich noch etwas für Sie, damit es Ihnen während der Mutterschutzfrist nicht langweilig wird (freundliches Lächeln) – unser AOK-Ratgeber für Mutter und Kind mit interessanten Informationen über Baby's erstes Lebensjahr und was Sie bei der Ernährung alles beachten können, damit Sie beide gesund bleiben. (Broschüre aushändigen und Kundenreaktion abwarten, je nach Gesprächsverlauf) ... Also, Frau Meyer, dann wünsche ich Ihnen weiterhin einen guten Schwangerschaftsendspurt. Bringen Sie bitte die Geburtsurkunde zur Überweisung des zweiten Teils des Mutterschaftsgeldes mit, wenn Sie uns Ihren Nachwuchs vorstellen. Wir lernen auch gern unsere jüngsten AOK-Versicherten kennen.“

Wie Sie dem Beispiel entnehmen können, haben Sie die Möglichkeit, außer der Zusammenfassung und der Abschlussfrage noch zwei weitere Ziele zu erreichen:

1. Weitere Kundenkontakte anzukündigen (z.B. den Außendienstkollegen) bzw. festzulegen/festzuhalten, wie man künftig in Verbindung bleibt.
2. Nutzen Sie die Abschlussphase, um Ihrem Kunden einen Zusatznutzen aus dem Gespräch mit Ihnen zu verschaffen (auch proaktive Betreuung genannt). Das kann eine passende AOK-Broschüre sein, ein kleines Giveaway für das beim Gespräch anwesende Kleinkind oder die Information über eine für Ihren Kunden interessante AOK-Veranstaltung. Und dann natürlich eine möglichst persönliche Verabschiedung. Hier können Sie noch einmal auf der Beziehungsebene hervorheben, dass Ihnen persönlich an einem guten Kundenkontakt liegt.

Gelingt es Ihnen gelegentlich nicht, die Bedenken Ihres Gegenübers aus dem Weg zu räumen, beenden Sie das Gespräch, bevor es zu einem Streitgespräch wird. Wenn Sie es für sinnvoll halten, legen Sie einen neuen Termin für ein weiteres Gespräch fest.

Sie könnten beispielsweise so formulieren: „Ich kann Sie verstehen. So ein Schritt will natürlich gut überlegt sein.“

Wir streben zufriedene Kunden an, die aus Überzeugung bei der AOK versichert sind. Es ist besser, auch einmal als zweiter Sieger aus einem Gespräch hervorzugehen, als sich zu sagen: „Den habe ich aber gut über den Tisch gezogen.“

Gelingt es Ihnen, die Einwände der Verhandlungsgegenseite zu entkräften, müssen Sie den richtigen Moment finden, ihn zu einer Entscheidung – z.B. Unterschrift auf der Mitgliedserklärung – zu bringen. Oftmals können Sie Ihr Ziel durch Teilentschlüsse eher erreichen.

Ihr Gegenüber signalisiert Ihnen meist durch Fragen nach dem „Wie“ der Durchführung, dass er zu einem Abschluss bereit ist. Zerreden Sie Ihren Erfolg dann nicht. Kommen Sie lieber zügig zum Abschluss.

Geben Sie der Person am Ende des Gesprächs ein Erfolgserlebnis. Bestätigen Sie sie in der Wahl ihrer Entscheidung und machen Sie ihr ein Kompliment über ihre Verhandlungstaktik. Geben Sie ihr – bei erfolgreicher Verhandlung – das Gefühl, dass sie richtig gehandelt hat. Zeigen Sie Verständnis und Geduld, wenn es nicht zu einem Abschluss kam.

Bedanken Sie sich auf jeden Fall für das Gespräch, und sorgen Sie für einen positiven Gesprächsabschluss. Beenden Sie das Gespräch auf der Beziehungsebene.

Beispiel

„Danke, dass Sie sich Zeit genommen haben Herr Schulze. Die Unterlagen für Ihre Badekur erhalten Sie in den nächsten Tagen. Ich wünsche Ihnen einen schönen und erfolgreichen Kuraufenthalt.“

5.6 Nachbereitungsphase

Analysieren Sie nach Beendigung eines Gesprächs Ihr Verhalten. Folgende Punkte sollen Ihnen dabei helfen:

Bei einer gescheiterten Verhandlung:

1. Wie habe ich versucht, den Gesprächskontakt positiv zu gestalten? – War ich dabei erfolgreich?
2. Habe ich mein Ziel verfolgt? Wenn nein, warum nicht?
3. Habe ich vielleicht nicht die richtigen Informationen weitergegeben?
4. War ich selbst nicht gut genug informiert in der Sache?
5. Habe ich das Problem meines Gegenübers richtig gesehen?
6. Wo habe ich evtl. unklug argumentiert?
7. Habe ich meinen Gesprächspartner in der Argumentationsphase verärgert?
8. Wie bin ich auf seine Einwände eingegangen?
9. Warum habe ich die Einwände nicht entkräften können?
10. Habe ich mich in der Abschlussphase falsch verhalten?
11. Was kann ich in Zukunft besser machen?
12. Wer kann mich dabei unterstützen?

Bei einer erfolgreichen Verhandlung:

1. Wie habe ich den guten Gesprächskontakt hergestellt?
2. Welche Fragen habe ich eingesetzt, um mir die nötigen Informationen von meiner Kundschaft zu beschaffen?
3. Mit welchen Informationen über meine AOK habe ich beeindrucken und überzeugen können?
4. Welche Argumente haben ihn schließlich überzeugt?
5. Wie habe ich seine Einwände entkräftet?
6. Welches Vorgehen hat sich in der Abschlussphase besonders bewährt?

In der Nachbereitung eines Gesprächs sind ggf. auch Aktenvermerke oder Gesprächsnotizen anzufertigen, die im EDV-System für weitere Bearbeitungen gespeichert oder hinterlegt werden.

Jetzt haben Sie die einzelnen Gesprächsphasen genauer kennengelernt. Das Anwenden dieser Techniken und das Einhalten der KIVA-Formel erfordert ein erhebliches Maß an Selbstbeherrschung und Selbstkontrolle. Sie wissen jetzt aber auch, warum es sinnvoll ist, sich an die Abfolge zu halten: Mit einer guten Kontaktphase ebnen Sie sich den Weg für einen gesprächsbereiten Kunden. Und je mehr Informationen Sie in der Informationsphase über Ihren Kunden und sein Anliegen erfragen und erfahren, umso leichter fällt es Ihnen in der Verhandlungsphase, die individuell passenden und damit überzeugenden Argumente

zu finden. So können Sie zielgerichtet und effektiv auf Ihren positiven Gesprächsabschluss hinarbeiten.

Alles, was Sie jetzt über Gesprächsführung gelernt haben, wird Ihnen nicht nur bei der Ausübung Ihres Berufs nützlich sein. Testen Sie einmal die Wirkung im täglichen Leben. Probieren Sie einige dieser Gesprächstechniken im Familien- und Freundeskreis aus.

Denn das Erlernen neuer Techniken erfordert häufiges Üben. Und je mehr Sie am Anfang am Ball bleiben, um so schneller geht Ihnen die KIVA-Formel in Fleisch und Blut über.

Anregung

Tauschen Sie Ihre Erfahrungen mit den Kollegen aus. Bestimmt können Sie sich gegenseitig Tipps geben.

5.7 Übungen zum Lernabschnitt 5

Übung 9

Wandeln Sie die folgenden Fragen in offene Fragen mit gleichem Inhalt um!

1. „Haben Sie Kinder unter zwölf Jahre?“
2. „War es einfach, einen Ausbildungsplatz zu finden?“
3. „Wissen Sie, wie sich Ihr Krankengeld berechnet?“

Übung 10

Kennzeichnen Sie die folgenden Fragebeispiele mit dem Buchstaben

G bei einer geschlossenen Frage

0 bei einer offenen Frage,

A bei einer Alternativfrage oder

S bei einer Suggestivfrage.

Wandeln Sie die geschlossenen Fragen in offene um. Finden Sie auch Alternativen, um die Suggestivfrage zu vermeiden.

1. „Was halten Sie von unserem Kurvor- und Kurnachsorgepaket?“
2. „Kennen Sie schon die Bonusprogramme Ihrer AOK?“

3. „Meinen Sie nicht auch, dass eine AOK-Mitgliedschaft das Beste für Sie wäre?“
4. „Haben Sie schon jemanden, der Ihr Kind betreut, während Sie im Krankenhaus sind?“
5. „Darüber nachzudenken, dass Sie mich weiterempfehlen, lohnt sich doch – nicht wahr?“
6. „Wie kommen Sie auf diese Überlegung?“
7. „Warum möchten Sie sich als auszubildende Person nicht von den Zahlungen befreien lassen?“

Übung 11

Stellen Sie einen Katalog zusammen:

**Produkte/Serviceleistungen
meiner AOK**

Nutzen für den Kunden

[illegible]

Gewichten Sie nun Ihre Argumente, die für die AOK sprechen. Nummerieren Sie die Argumente mit 1, 2, 3 usw. Bezeichnen Sie das voraussichtlich aus Sicht des Kunden stärkste Argument mit 1, die schwächeren mit aufsteigenden Ziffern.

Übung 12

Welche der folgenden Entschuldigungsformulierungen halten Sie für geeignet? Finden Sie für die ungeeigneten Verbesserungsvorschläge.

1. „Herr Braun, regen Sie sich doch nicht so auf. Die Sache ist nicht bei uns schief gelaufen, ich bitte deshalb um Ihr Verständnis.“
2. „Der Fehler kann ganz leicht passieren, Frau Rot, Sie müssen schon entschuldigen.“
3. „Ich bitte, dieses Versehen zu entschuldigen, Herr Schwarz.“
4. „Es tut mir Leid, dass uns dieser Fehler passiert ist, Frau Grün. Bitte entschuldigen Sie unser Versehen.“
5. „Ich entschuldige mich bei Ihnen, Herr Weiss, für unseren Irrtum.“
6. „Bitte entschuldigen Sie mein Versehen, Frau Blau, das war wirklich nicht beabsichtigt.“
7. „Weil wir den Fehler jetzt so schnell aus der Welt geschafft haben, Herr Grau, werden Sie unser Versehen doch sicher entschuldigen.“
8. „Dass uns dieser Fehler passiert ist, liegt ja auch ein wenig an Ihnen. Deshalb haben Sie sicher Verständnis für unser Versehen.“

Übung 13

Welche der folgenden Dankformulierungen halten Sie für geeignet? Erläutern Sie kurz die ungeeigneten.

1. „Ich danke Ihnen, dass Sie mit Ihrer Beschwerde zu mir gekommen sind, Frau Bauer.“
2. „Dafür, dass Sie mich so schnell informiert haben, bedanke ich mich, Herr Müller.“
3. „Danke, Frau Zinnwald, dass Sie sich solche Mühe gemacht haben, den Fehler zu finden und mich darauf aufmerksam zu machen.“
4. „Ich freue mich, dass Sie mit Ihrer Beschwerde zu mir gekommen sind, Herr Huber.“
5. „Gut, dass Sie uns noch einmal kontrolliert haben, Herr Hartmann. Vielen Dank.“
6. „Dass Sie mich sofort auf die Unstimmigkeit angesprochen haben, finde ich richtig.“

6 Verkaufsgespräch

Marktbewusstsein und Fachwissen unserer Kunden erreichen ein immer höheres Niveau. Insbesondere die Zielgruppe der Berufsstarter ist hart umworben. Denn wer sich zu Beginn seiner beruflichen Tätigkeit zum ersten Mal für ein Krankenversicherungsunternehmen entschieden hat, wird von sich aus, ohne schlechte Erfahrungen gemacht zu haben, nicht ohne weiteres wechseln. Da die Produkte und Dienstleistungen sich immer mehr ähneln, findet der Wettbewerb weitestgehend über den Service statt. Und die AOK hat einiges zu bieten, was den Service anbelangt. Diesen Mehrwert an Service gilt es den anspruchsvollen Kunden zu verkaufen. Was der Kunde nicht kennt, kann er nicht nutzen. Und gerade auf dem Berufsstartermarkt gilt: „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“, d.h., der bekommt die Unterschrift des Berufsstarters.

Selbstverständlich gibt es noch weitere wichtige Zielgruppen (z.B. höherverdienende Angestellte, Studierende, Selbstständige, junge Familien), die Sie für die AOK gewinnen sollten. Auf jede etwaige Zielgruppe detailliert einzugehen, sprengt jedoch die Möglichkeiten dieses Lernbriefs.

Damit Sie den Ablauf von Verkaufsgesprächen kennenlernen, stellen wir Ihnen diesen am Beispiel der Berufsstarter-Akquisition vor. Außerdem bietet es sich für Sie an, bei Ihren ersten Verkaufsgesprächen im Außendienst mit der Zielgruppe der Berufsstarter zu beginnen:

- Erstens, weil Sie vermutlich selbst noch im Alter der Zielgruppe sind und sich deshalb wahrscheinlich leichter auf Ihre Kunden einstellen können.

- Zweitens ergeben sich Ihnen im eigenen privaten Umfeld eher die Möglichkeiten, einen Berufsstarter für die AOK zu gewinnen und so Verkaufsgespräche zu trainieren.

Wenn Sie also von Ihren Freunden provokativ angesprochen werden: „Na, du arbeitest doch bei der AOK. Wo sind denn eure Vorteile? Im Grunde sind doch eh alle gleich.“ Dann brauchen Sie nach der Bearbeitung dieses Lernbriefs nicht mehr verunsichert zu sein, sondern machen aus Ihrer Antwort ein Verkaufsgespräch. Das Werkzeug erhalten Sie hier. Mit ein bisschen Training werden Sie eine Menge Spaß haben bei der Unterstützung Ihres Außendienstes. Die hier vermittelten Grundlagen können Sie auf die anderen Zielgruppen der AOK übertragen. Es gilt dabei lediglich, einen anderen Kundennutzen herauszuarbeiten bzw. teilweise ganz andere AOK-Produkte anzubieten.

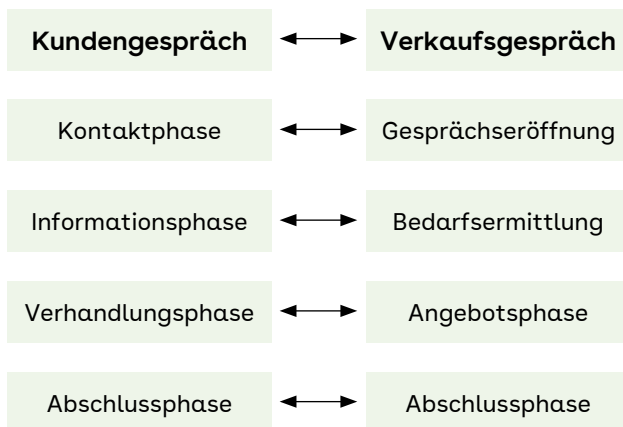
Merke

„Verkaufen bedeutet: anderen Menschen zu helfen, eine Entscheidung zu treffen.“

Betrachten Sie ein erfolgreiches Verkaufsgespräch als einen „Gewinner-Gewinner-Dialog.“ Nur wenn am Ende beide Seiten zufrieden sind, haben Sie die Garantie, dass Ihr neuer Kunde hinter seiner Entscheidung steht. Von Verkaufsgespräch zu Verkaufsgespräch gestaltet sich der Dialog neu.

Der Gesprächsverlauf kann von Ihnen nur einseitig vorgedacht werden. Ein vorgedachtes Gesprächskonzept ist gut, eine Schablone untauglich. Deshalb sollten Sie die folgenden Anregungen immer situativ und gesprächspartnerbezogen anwenden. Im Kapitel 5 dieses Lernbriefs, haben Sie bereits die Gesprächsphasen von Kundengesprächen (KIVA-Formel) kennengelernt. Das Verkaufsgespräch erfolgt in ähnlichen Phasen, die wir Ihnen nun im Einzelnen näher erläutern möchten.

Gesprächsphasen



6.1 Gesprächseröffnung

Die erste Phase des Verkaufsgesprächs ist die Gesprächseröffnung. Der Verkäufer hat das Ziel, Interesse am Gespräch zu wecken und eine gute Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Im Folgenden wollen wir voraussetzen, dass Sie keine sogenannte „Kaltakquise“ betreiben (einen Kundenbesuch ohne Voranmeldung), sondern im Vorfeld bereits geklärt wurde, dass Ihr Kunde erstens einen Ausbildungsplatz und zweitens mit Ihnen einen Termin vereinbart hat.

Wie Sie inzwischen wissen, beginnt die Kommunikation zwischen zwei Partnern schon vor dem gesprochenen Wort. Neben Haltung und Kleidung, persönlicher Ausstrahlung und Aussehen steht Ihnen für die Gestaltung des ersten Eindrucks an Wirkungsmitteln noch Folgendes zur Verfügung: das Verhalten, Gesprächseröffnungstechniken und die Einstellung auf die Person mit der Sie ein Gespräch führen. Nutzen Sie diese Möglichkeiten.

Denn ohne einen ersten Gleichklang zwischen Verkaufende und Kunden ist es wenig sinnvoll, in die weiteren Gesprächsphasen einzusteigen. Nur wenn Sie es schaffen, in dieser ersten wichtigen Phase Vertrauen und eine angenehme Gesprächsatmosphäre herzustellen, öffnet sich Ihr Kunde und nennt die wirklich wesentlichen Informationen und zukünftigen Absichten.

6.1.1 Gesprächsvorbereitung

Zu einem guten Verkaufsgespräch gehört natürlich auch eine gute Gesprächsvorbereitung. Hier haben wir einige Anregungen, welche Informationen Sie sich vor Ihrer Berufsstartakquise besorgen sollten und was Sie mitnehmen können:

Informationen

- Was wissen Sie über die Vorversicherungszeiten Ihres Kunden (AOK, Ersatzkasse, PKV)?
- Wenn eine Familienversicherung bestand: Wer gehört noch alles zur Familie? Diese Information kann Ihnen im Vorfeld Möglichkeiten für weitere Verkaufsgespräche aufzeigen: Gibt es noch Geschwister im Berufsstarteralter? Mutter oder Vater sind nicht AOK-versichert, also gilt es, im Gespräch nachzufragen und Türen zu öffnen, vielleicht überzeugen Sie ja nicht nur den Berufsstarter von der AOK.
- Welche Kontakte hatte die AOK bereits zum Berufsstarter? Wurde der Kontakt über AOK-Veranstaltungen hergestellt, wenn ja, über welche? Ist der Berufsstarter bei der AOK familienversichert und ist bei den Familienangehörigen etwas im Computer vermerkt, ob AOK-Kurse besucht wurden? Wurden vor kurzem AOK-Leistungen beansprucht? Diese Informationen können Ihnen für Ihr Gespräch Anknüpfungspunkte liefern.
- Was wissen Sie über den zukünftigen Arbeitgeber Ihres Berufsstarters? Wie viel Prozent der Arbeitnehmenden sind bereits bei Ihrer AOK versichert? Wie ist das Verhältnis des Personalbüros zur AOK? Solche Informationen erhalten Sie von der zuständigen Firmenkundenberatung Ihrer AOK.

Natürlich müssen Sie nicht immer alle diese Informationen zusammenstellen. Vergessen Sie aber auch nicht: Je besser Sie vorher informiert sind, umso besser sind Ihre Chancen für ein erfolgreiches Verkaufsgespräch.

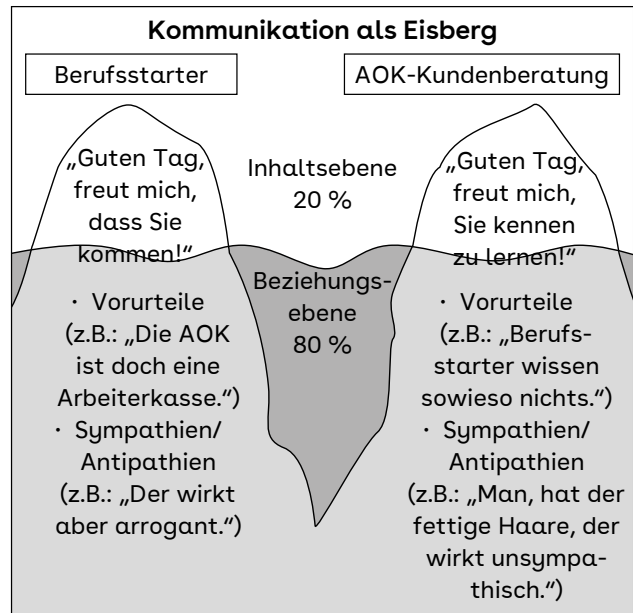
Beratermappe

- Mitgliedschaftserklärungen
- Schulzeitbescheinigungsformulare
- Anträge auf Vergabe einer Rentenversicherungsnummer
- individuelle Berufsstartermappe (Erkundigen Sie sich bei Ihrer AOK, wie diese gestaltet wird.); was sie z.B. beinhalten kann:
 - speziell erstellte Berufsstarter-Infos zum Thema „Was brauche ich zu Beginn meiner Berufsausbildung?“
 - Broschüren und Zeitschriften, die auf diese Zielgruppe zugeschnitten sind
 - Informationen zur AOK-Homepage www.aok.de
 - Broschüren und Zeitschriften für die Zielgruppe „Azubis“
 - AOK-Leistungsbroschüre
 - aktuelles Gesundheitsprogramm
 - Auszug aus der Beitragstabelle, mit Auflistung der gesetzlichen Abzüge, damit Sie auf einen Blick Auskunft geben können
- passendes Give-away (Werbegegenstand, das Sie im Fall eines erfolgreichen Verkaufsgesprächs überreichen, z.B. ein Dokumentenordner)
- Visitenkarten

Diese Auflistung soll Ihnen nur einige Anregungen geben und erhebt keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Erkundigen Sie sich am besten bei Ihren Außendienstkollegen, was sich bewährt hat.

6.1.2 Kommunikation als Eisberg

Wissen Sie, was die „Titanic“ zum Kentern brachte? Bei dieser Überschrift keine Frage: ein Eisberg. Was ist das wesentliche Merkmal eines Eisbergs? Ein Eisberg ragt nur etwa zu 20 % aus dem Wasser, der wesentlich größere und gewichtigere Teil liegt unter der Wasseroberfläche, ist nicht zu sehen und kann deshalb verheerende Auswirkungen haben, wenn man ihn übersieht bzw. unberücksichtigt lässt. Und was hat das mit Kommunikation zu tun? Aus dem Kapitel 3 dieses Lernbriefs wissen Sie, dass es die Sach- und die Beziehungsebene gibt. Meistens wird nur die Inhalts- bzw. Sachebene eines Gesprächs betrachtet und überbewertet. Dabei entspricht die Inhaltsebene nur der Spitze des Eisbergs. So gesehen können Gesprächssituationen auch als eine Art „Kommunikations-Eisberg“ gesehen werden. Der größere Teil des Eisbergs – die Beziehungsebene – umfasst alle „nicht-sachlichen“ Aspekte, z.B. Gefühle, Vorurteile, Einstellungen, Erwartungen, Sympathien und Antipathien, die die Gesprächsführenden mit in die Gesprächssituation einbringen. Diese Beziehungsebene entsteht häufig bereits vor dem ersten gesprochenen Wort und darf daher nicht unterschätzt werden.



Wie Sie am Beispiel im Schaubild sehen, kann auf der inhaltlichen Ebene alles ganz normal ablaufen und trotzdem könnte sich dieses Gespräch auf der Beziehungsebene schwierig gestalten. Denn die Dinge, die unter der Gesprächsoberfläche liegen, bleiben oft unausgesprochen und bestimmen trotzdem maßgeblich das Gespräch. Vielleicht denken Sie jetzt: „Woher soll ich wissen, ob der was gegen mich oder die AOK hat? Wenn der mich unsympathisch findet, was kann ich dafür?“ Grundsätzlich haben Sie Recht, Sie können nicht vorher wissen, was in dem anderen vorgeht. Allerdings können Sie einiges tun, um Ihren Kunden auf der Beziehungsebene positiv anzusprechen und damit Sympathiepunkte zu sammeln. Wichtig ist deshalb auch wieder das aktive Zuhören, damit Ihnen der „Ton zwischen den Zeilen“ nicht als Informationsquelle verloren geht.

Wie können Sie auf die Beziehungsebene Ihres Kunden positiv Einfluss nehmen?

Sie haben (mindestens) drei Möglichkeiten:

- äußeres Erscheinungsbild
- Ihr Verhalten
- Sonstiges

Äußeres Erscheinungsbild

Nutzen Sie zunächst Ihr Auftreten. Denn noch bevor Sie den Mund zur Begrüßung öffnen, nimmt Ihr Kunde Sie optisch wahr. Achten Sie deshalb auf eine angemessene Kleidung. Diese kann bei einem Berufsstartergespräch durchaus etwas legerer ausfallen, sollte aber auf jeden Fall ordentlich und sauber sein. Achten Sie auch darauf, dass Sie nicht „over-dressed“ sind. Das könnte Ihren Berufsstarter überfordern und gleichzeitig Türen schließen.

Darüber hinaus sollten Sie auf einen angenehmen Atem achten, ohne dabei auf einem Kaugummi kauen zu müssen.

Ihr Verhalten

Durch Ihr Auftreten und Ihre Stimme, Ihre Einstellung zu Ihrem Gesprächspartner und Ihre Art der Zuwendung können Sie mehr oder weniger Vertrauen gewinnen. Überlegen Sie sich also vorher, wie Sie beginnen wollen. Achten Sie von Anfang an auf Ihre Gestik und Mimik. Nehmen Sie möglichst schnell Blickkontakt mit Ihrem Kunden auf und stellen Sie sich vor. Sprechen Sie den Kunden mit seinem Namen an. Achten Sie dabei auf einen Mindestabstand zwischen Ihnen und Ihrer Kundschaft. Eine angenehme Gesprächsatmosphäre erreichen Sie, wenn Sie bei ausgestrecktem Arm Ihr Gegenüber nicht erreichen können. Probieren Sie es mal aus!

Lernbeispiel

Sie haben um 15.00 Uhr einen Termin mit Marina Breckel. Sie ist 16 Jahre alt und hat einen Ausbildungsplatz als Bankkauffrau bei der örtlichen Volksbank. Der Termin wurde telefonisch mit der Mutter vereinbart, als Marina in der Schule war. Ihnen öffnet eine weibliche Jugendliche die Türe. Sie sagen: „Guten Tag, mein Name ist Miriam Schäfer. Ich komme von der AOK – Die Gesundheitskasse. Heute habe ich einen Gesprächstermin mit Marina Breckel. Sind Sie das?“ – „Nein“, sagt die junge Frau, „das ist meine Schwester, aber kommen Sie doch herein.“ – Sie bedanken sich und gehen in die Wohnung. In der Diele sehen Sie viele Bilder von Hunden an der Wand und fragen: „Oh, Sie haben so viele Hundebilder, haben Sie selbst einen?...”

Achten Sie beim sogenannten „Einstiegs-Smalltalk“ darauf, dass er ehrlich gemeint ist. Sprechen Sie nicht von süßen Hunden, wenn Sie Hunde nicht ausstehen können, oder reden Sie nicht von Dingen, die Sie wirklich nicht interessieren. Sonst merkt Ihr Gesprächspartner auf der Beziehungsebene, dass Sie nur so daherreden, und damit verfehlt so ein Gesprächseinstieg sein Ziel, locker zum eigentlichen Verkaufsgespräch hinzuführen.

Sonstiges

Achten Sie darauf, dass Sie Ihren Termin einhalten und ordentliche Unterlagen dabei haben (Tablet oder Laptop). Dazu gehört, dass Sie sich in der vorher zusammengestellten Berufsstartermappe auskennen und nicht in Anwesenheit des Berufsstarters zu kramen und zu suchen beginnen (vgl. Punkt 6.1.1).

Merke

„Liegst Du pünktlich in der Zeit, ist der Weg zum Erfolg nicht mehr weit.“

Wenn Sie also die erste Schwelle (die Türschwelle) überwunden haben, wird Ihnen für gewöhnlich ein Platz angeboten. Erkundigen Sie sich, ob jemand einen Lieblingsplatz hat, damit Sie nicht aus Versehen einen Lieblingsplatz einnehmen. Wenn Ihnen keine Vorlieben benannt werden und Sie selbst bestimmen können, wo Sie sitzen möchten, sollten Sie auf Folgendes achten: Sie sollten Ihre Sitzposition möglichst so wählen, dass Ihr Gegenüber in Ihre Unterlagen (z.B. Broschüren oder Ihre Handskizzen) hineinsehen kann.

Geeignet sind „Übereck-Sitzpositionen“ oder wenn Sie neben Ihrem Kunden sitzen. Als Rechtshänder sitzen Sie besser rechts von Ihrem Kunden. So können Sie mit der linken Hand z.B. eine Broschüre halten und gemeinsam mit Ihrem Kunden hineinblicken und sich trotzdem mit der rechten Hand, wenn nötig, Notizen machen.

So kann Ihr Kunde sehen, was Sie aufschreiben, und empfindet Ihre Notizen nicht als unangenehm. Oftmals ist bei einem Berufsstartergespräch nicht nur der Berufsstarter Ihr Gesprächspartner, sondern auch ein oder beide Elternteile. Auch hier ist es sinnvoll, neben oder „übereck“ mit allen Gesprächsbeteiligten zu sitzen. So haben Sie es einfacher, zu allen am Gespräch Beteiligten Blickkontakt zu halten bzw. immer wieder herzustellen. Sitzen Sie zwischen den Gesprächsbeteiligten, kann es leicht passieren, dass Sie den einen oder anderen vernachlässigen, was dieser wieder auf der Beziehungsebene negativ für Sie verbucht.

Zu den Gesprächseröffnungstechniken gehört auch das Wissen darum, wie ich am besten ins Gespräch einsteige. Als Gesprächsaufhänger eignen sich Sachverhalte, die sich

- aus der allgemeinen Situation (z.B. Wetter, wie Sie den Weg gefunden haben usw.),
- aus der Kundensituation (z.B. Kunde hat um Beratungstermin nachgefragt),
- aus dem eigenen Unternehmen (z.B. die AOK spricht als „Die Gesundheitskasse“ besonders junge Leute an ...) oder
- aus dem eigenen Angebot (z.B. Berufsstarter war Teilnehmer einer AOK-Veranstaltung)

ergeben.

Fortsetzung des Lernbeispiels

Sie sitzen inzwischen im Wohnzimmer der Familie Breckel. Bei der Begrüßung hatten Sie Marina Breckel das „Du“ angeboten, da Sie früher sogar mal im gleichen Verein waren, wie Sie beim persönlichen Kontakt festgestellt haben. Zu Ihrer Kundin Marina Breckel hat sich auch noch die Mutter dazugesellt, mit der Sie den Beratungstermin vereinbart hatten. Die Schwester hat sich in ihr Zimmer zurückgezogen und hört laute Musik.

Nach dem allgemeinen Händeschütteln und Platznehmen schauen die Breckels Sie erwartungsvoll an. Ihr Gesprächseinstieg könnte so erfolgen: „Ja, Marina, ist ja super, dass das mit deinem Ausbildungsplatz geklappt hat. Ich gratuliere dir, toll! Wie viele Bewerbungen hast du dafür schreiben müssen?“

Wenn Sie jetzt ein erstes Gefühl für Ihren Gegenüber entwickelt haben

und das Eis geschmolzen ist, können Sie im Gesprächsverlauf weiter voranschreiten. Es geht nun darum, Anknüpfungspunkte für die spätere Argumentationsphase zu sammeln.

6.2 Bedarfsermittlung

In dieser zweiten Gesprächsphase gilt es, den Bedarf des Kunden zu analysieren. Ohne diese Analyse müssten Sie im späteren Verkaufsgespräch mit Unterstellungen und Vermutungen arbeiten. Außerdem können Sie bei der Bedarfsanalyse einerseits weiter Vertrauen schaffen und den Kunden für Ihr Angebot interessieren und andererseits können Sie die Kaufmotive des Kunden kennenlernen. Dies setzt voraus, dass Sie die richtigen Fragen stellen und gut zuhören können.

Ohne die Informationen Ihres Kunden über seine Wünsche, Meinungen und Motive können Sie Ihre Argumente nicht mit motivbezogenem Kundennutzen formulieren, das heißt, Sie können nicht so treffsicher überzeugen. Um Ihr Ziel zu erreichen, beachten Sie bitte: Der Gesprächsraum des Kunden ist in der Bedarfsanalyse größer. Sie können durch aufmerksames Zuhören Zuwendung signalisieren. Die Zuwendung muss für den Kunden spürbar sein, damit er sich wichtig und ernst genommen fühlt. Denn es gilt auch in dieser Phase, auf der Beziehungsebene weiterzuarbeiten und erworbenes Vertrauen und Sympathie auszubauen.

6.2.1 Fragen

Die unterschiedlichen Fragetypen haben Sie im Kapitel 5 dieses Lernbriefs kennengelernt. Hier soll es nun um sinnvolle Fragen für Ihre Bedarfsanalyse im Berufsstartergespräch

gehen. Bedenken Sie auch, dass in der normalen Gesprächssituation das Gespräch als Dialog abläuft und nach jeder gestellten Frage der Kunde genügend Zeit haben sollte, darauf zu antworten. Wenn Sie im Folgenden eine Reihe von Fragen kennenlernen, geht es nicht darum, Ihrem Kunden möglichst viele Fragen zu stellen. Sie sollten so lange am Ball bleiben, bis Sie genügend Anknüpfungspunkte für Ihre spätere Argumentation gefunden haben. Als Einstieg in die Bedarfsanalyse können Sie Ihrem Kunden erklären, warum Sie jetzt zunächst ein paar Fragen haben.

Fortsetzung des Lernbeispiels von Seite 62

Sie haben sich inzwischen mit Frau Breckel und ihrer Tochter Marina etwas „warm geredet“ und wollen so langsam zum Wesentlichen kommen: „Marina, damit ich dir nicht von A bis Z alles von der AOK erzähle, was dich vielleicht gar nicht interessiert, habe ich erstmal ein paar Fragen an dich ...“

So vorbereitet, wird Marina Verständnis für die folgenden Fragen haben.

Allgemeine Fragen

Allgemeine Fragen ermitteln Informationen, die noch nicht auf ein konkretes Produktangebot abgestimmt sind. Sie geben dem Kunden die Möglichkeit, z.B. aus seinem Erfahrungsschatz zu berichten oder allgemeine Wünsche zu äußern.

Beispiele

- „Welche Gedanken hast du dir schon zum Thema Krankenversicherung gemacht?“
- „Was erwartest du als Teenager von einer guten Krankenversicherung?“
- „Hattest du schon Gespräche mit Vertretern anderer Krankenkassen?“

Interessewecker-Fragen

Diese Fragen wollen vom Kunden eine Einschätzung, ob er an einem bestimmten Themengebiet oder AOK-Produkt überhaupt Interesse hat. Sie sind so formuliert, dass es dem Kunden schwer fällt, ein grundsätzliches Interesse abzulehnen. Sie fragen also nach einem erstrebenswerten Vorteil.

Beispiel

„Wie interessant sind für dich Informationen, die es dir erleichtern, wichtige Unterlagen zum Berufseinstieg bereitzustellen?“

Ob Sie auf eine positive Reaktion vom Berufsstarter später Informationen über die Vergabe der Rentenversicherungsnummer geben oder über die Schulzeitbescheinigung oder über spezielle AOK-Angebote zum Thema, bleibt Ihnen überlassen. In jedem Fall ist die auszubildende Person für diese Informationen aufnahmebereiter, wenn sie vorher ihr Interesse bekundet hat, als wenn Sie einfach von sich aus drauflosreden.

Um Fragen zu stellen, die den Kunden neugierig machen, müssen Sie vorher wissen, was Sie dazu später anbie-

ten können. Beispielsweise sollten Sie Ihren Kunden Folgendes nur fragen, wenn Sie ein interessantes Angebot parat haben.

Beispiel

„Wie wichtig ist es für dich, darüber zu sprechen, wie du mit der AOK Geld sparen kannst?“

Unserem Kunden wird es schwer fallen, für diese Frage kein Interesse zu haben. Haben Sie einen geringen Zusatzbeitrag, einen attraktiven Selbstbehalttarif oder Bonusprogramm können Sie ihn später unter diesem Themenfeld offerieren. Ebenso können Sie aber auch eine interessante Serviceleistung anbieten, die für den Kunden kostenfrei ist.

Wichtig ist, dass Sie Ihrem Kunden die Möglichkeit geben, seine Meinung zu äußern, seine Wünsche zu nennen und auf Ihre Anregungen zu reagieren. Beachten Sie dabei:

- Stellen Sie immer nur eine präzise Frage.
- Packen Sie nicht mehrere Fragen in einen Satz.
- Haben Sie Geduld und räumen Sie Ihrem Kunden Zeit zum Nachdenken ein.

Merke

„Wer fragt, der bekommt Antwort, bringt den anderen zum Reden, ist selten unhöflich, beherrscht das Gespräch, behält die Initiative, ist ein besserer Verkäufer als einer, der nur redet.“ (nach Claus Borgeest)

Zur Bedarfsanalyse gehört auch das frühzeitige „Abtasten“ weiterer Akquisitionsmöglichkeiten. Wenn Sie recht früh im Gesprächsverlauf in Erfahrung bringen, wer von der Familie noch nicht AOK-versichert ist oder welche Geschwister auch bald aus der Schule kommen, dann haben Sie die Möglichkeit, an einer geschickten Stelle diese Informationen zu nutzen.

Fortsetzung des Lernbeispiels von Seite 62

„Marina, deine Schwester hat mir vorhin die Tür aufgemacht. Geht sie noch weiter zur Schule oder hat sie auch schon einen Ausbildungsplatz? ... Vielleicht habe ich für sie auch ein paar interessante Informationen.“

Sie könnten Marinas Schwester entweder gleich in das Gespräch einbeziehen oder speziell mit ihr einen weiteren Termin vereinbaren.

Ist der Vater beispielsweise bei einer Ersatzkasse versichert und

a) beim Gespräch anwesend,

dann können Sie ihn aktiv ins Gespräch einbinden, ihn auffordern, Fragen zu stellen, und ihm anbieten, im Anschluss an das Gespräch mit Marina noch seine besonderen Vorteile bei einem Wechsel zur AOK anzusprechen. Dabei sollten Sie jedoch beachten, dass Marina Ihr Gesprächsmittelpunkt bleibt und nicht ins Abseits gerät.

b) beim Gespräch nicht dabei,

können Sie gegenüber Frau Breckel am Gesprächsende mit ein oder zwei Interessewecker-Fragen ankündigen, dass es auch eine Reihe von Vorteilen für ihren Mann bei der AOK gibt, die Sie ihm gerne persönlich vorstellen möchten. Bieten Sie an, sich in ein paar Tagen zwecks Terminabsprache noch einmal zu melden. Geben Sie die Kontaktinitiative nicht aus der Hand und lassen Sie sich nicht mit einem „Wir melden uns dann bei Ihnen“ vertrösten. Sagen Sie in einem solchen Fall, dass Sie sowieso in der Gegend sind oder noch eine Kleinigkeit für Marina vorbeibringen wollen. Bleiben Sie in jedem Fall am Ball.

6.2.2 Zuhören

Auf die vom Verkaufenden gestellten Fragen antworten Kunden sowohl mit Sachinformationen als auch mit psychologischen Informationen. Der geschickte Verkäufer versteht es, Antworten des Kunden zu verbalisieren und sowohl den Sachinhalt als auch den psychologischen Inhalt der Informationen richtig zu gewichten. Wichtig ist dabei für Sie als Verkäufer, alles zu hören, was der Kunde sagt. Noch wichtiger ist es, zu verstehen bzw. herauszuhören, was der Kunde meint. Darüber hinaus können Sie durch aktives Zuhören auch viel über die Kaufmotive eines Kunden erfahren. Bedenken Sie also immer: Während Sie reden, können Sie nichts Neues von Ihrem Kunden erfahren (außer über seine Körpersprache). Lassen Sie deshalb in den ersten beiden Gesprächsphasen Ihren Kunden viel reden.

Zuhören leicht gemacht

1. Achten Sie auf Ihre Gesprächsanteile. Reden Sie so wenig wie möglich. Aber fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben.
2. Geben Sie Ihrem Kunden Zeit zum Formulieren. Die permanent gezeigte Bereitschaft, beim nächsten Luftholen ins Wort zu fallen, hetzt und stresst den Kunden.
3. Kontrollieren Sie Ihre Körpersprache und verhindern Sie Unruhe, Nervositäts- und Unterbrechungssignale.
4. Halten Sie Blickkontakt und übertragen Sie Zuwendung, damit sich Ihr Gegenüber auch Ihnen zuwendet.
5. Geben Sie über Ihre Mimik zu erkennen, dass Sie den Aussagen folgen und nicht nur hinhören.
6. Beweisen Sie in späteren Gesprächspassagen, dass Sie zugehört haben. Benutzen Sie dazu Formulierungen Ihres Kunden.
7. Machen Sie sich offen Notizen.

6.2.3 Kaufmotive

Motive sind Beweggründe für unser Verhalten und unsere Entscheidungen. Nicht umsonst werden in der Werbung oft Gefühle und „Seinszustände“ angesprochen. Beispielsweise macht das Benutzen gerade dieses Waschmittels die Hausfrau glücklich oder der Genuss eines bestimmten Getränks lässt uns gesund und fit fühlen. Hier werden also gezielt Kaufmotive für ein Produkt angesprochen, damit die Personen mit den passenden Kaufmotiven sich für dieses Produkt interessieren bzw. es kaufen. In der Werbung wird dabei die Allgemeinheit angesprochen. Im persönlichen Verkaufsgespräch kann das Wissen um die Kaufmotive des Kunden für die Kunden-Nutzen-Argumentation gezielt eingesetzt werden. Wie funktioniert das nun mit den Motiven?

Grundsätzlich verläuft das menschliche Verhalten in drei Schritten:

1. Sie haben ein Bedürfnis (z.B. Hunger).
2. Sie lassen sich bei Ihrem Handeln von einem (oder mehreren) Hauptmotiv leiten.
3. Sie wollen Ihr Ziel, die Bedürfnisbefriedigung (hier: Sättigung), erreichen.

Horst Rückle hat in seiner „Körpersprache für Manager“ sieben Motive als hauptsächliche Beweggründe für unser Handeln herauskristallisiert.

Sieben Kaufmotive, die Sie kennen sollten:	
Gewinn	Alles, was mit positiven wirtschaftlichen Veränderungen verbunden ist, z.B. höheres Einkommen, geringere Kosten, aber auch Zeitersparnis.
Ansehen	Steigerung des persönlichen Ansehens im sozialen Umfeld, Vermeidung von Statuseinbußen
Bequemlichkeit	Verringerter Arbeitsaufwand für gleichen Nutzen, leichtere Arbeit, mehr Komfort
Sicherheit	Verbesserung der eigenen Sicherheit, Verringerung von Risiken
Gesundheit	Mehr psychisches und physisches Wohlfühlen, weniger psychische und physische Belastungen
Soziale	Anderen helfen, Freude bereiten, andere Orientierung
Entdeckung	Neues erleben, sich nicht langweilen, nichts versäumen

Wie wirken sich nun diese Motive auf unser Verhalten aus? Bleiben wir zum Verdeutlichen zunächst bei unserem „Hunger-Beispiel“. Meistens spielen bei Entscheidungen über die Bedürfnisbefriedigung ein oder mehrere Motive eine wesentliche Rolle. Um Ihnen die Wirkung von Kaufmotiven näher zu bringen, unterstellen wir beim „Hunger-Beispiel“, dass immer ein Hauptmotiv entscheidend ist.

Anwendung der Motive

Sie haben Hunger und Ihr Hauptmotiv ist:

- Gewinn
Dann werden Sie Ihr Lokal nach den Kriterien auswählen, die Sie Ihrem Ziel, der Sättigung, näher bringen und Sie sparen lassen bzw. aus Ihrer Sicht günstig Ihr Bedürfnis befriedi-

gen lassen. Sie gehen vielleicht in eine Imbiss-Stube oder in ein Lokal, in dem Sie ein preiswertes Tagesmenü bekommen.

- Ansehen
Hier suchen Sie sich ein niveauvolles Restaurant oder ein „Drei-Sterne-Lokal“ aus. Hier gilt dann entweder das Prinzip „Sehen und gesehen werden“ oder Sie können später in Ihrem Bekanntenkreis erzählen: „Stell Dir vor, ich war am Wochenende im ‚Kühlen Krug‘ zum Essen. Es war hervorragend.“ Welches Lokal Sie aussuchen, hängt natürlich von Ihrem gesellschaftlichen Status ab. So kann sich beim Motiv Ansehen ein Student z.B. auch für eine „In-Kneipe“ entscheiden.
- Bequemlichkeit
Nun fällt Ihre Entscheidung vielleicht eher für das Lokal gleich um die Ecke. Denn da brauchen Sie nicht lange mit dem Auto irgendwohin zu fahren und noch lange einen Parkplatz zu suchen. Vielleicht nutzen Sie auch das Angebot eines Pizza-Expresses, der Ihnen das Essen ins Haus bringt, sodass Sie sich nicht noch extra umziehen müssen, sondern den Trainingsanzug anlassen können.
- Sicherheit
Hierzu passt ganz gut das alte Sprichwort: „Was der Bauer nicht kennt, isst er nicht.“ Also werden Sie als ein Mensch, der viel Wert auf Sicherheit legt, z.B. in einem Lokal gut bekömmliche Speisen bestellen, bei denen der Koch nicht viel falsch machen kann. Oder Sie gehen lieber in ein deutsches Lokal, anstatt das neue indonesische Lokal auszuprobieren.

- **Gesundheit**
Hier werden Sie bei der Auswahl Ihres Lokals darauf achten, dass Sie auch vollwertige oder vegetarische Gerichte bestellen können. Oder Sie achten darauf, dass der Koch sein Gemüse nur aus heimischem, biologischem Anbau bezieht.
- **Soziale Orientierung**
Sie gehen, von diesem Motiv geleitet, Ihren Sonntagskuchen lieber im „Mütterzentrum“ als in der Konditorei essen, da Sie wissen, dass der Erlös des Kuchenverkaufs im „Mütterzentrum“ z.B. für krebserkrankte Kinder verwendet wird. Oder Sie kaufen Ihren Kaffee eher im „Weltladen“, da dort gerechtere Preise an die Erzeuger gezahlt werden und Sie so mit Ihrem Kauf andere unterstützen.
- **Entdeckung**
Sie wählen, von diesem Hauptmotiv geleitet, vielleicht ein Überraschungsmenü oder ein Lokal, das neu eröffnet hat und von dem Sie noch nicht wissen, was Sie erwartet. Es macht Ihnen Spaß, etwas Neues auszuprobieren.

Jetzt haben Sie einen ersten Eindruck bekommen, wie sich die unterschiedlichen Motive beim selben Bedürfnis „Hunger“ unterschiedlich auf das Handeln auswirken können. Um die Motive bei anderen besser heraushören zu können, beobachten Sie die Menschen in Ihrem Umfeld. Hören Sie ganz gezielt hin, wenn Ihnen jemand von seiner neuen Errungenschaft (z.B. Stereoanlage, Auto, Möbel) erzählt. Lassen Sie sich berichten, warum es genau dieses Auto oder diese Marke bei der Stereoanlage sein musste.

Warum wurde gerade in diesem oder jenem Laden gekauft? An der Art und Weise, wie Ihr Gegenüber antwortet, können Sie seine Beweggründe bzw. Motive heraushören.

Wie funktioniert das mit den Kaufmotiven jetzt beim Verkauf einer Krankenversicherung? Das Bedürfnis nach einer Krankenversicherung ist sozusagen gesetzlich vorgeschrieben und braucht deshalb beim Berufstarter nicht erst geweckt zu werden. Das Ziel, einen Krankenschutz abzuschließen, steht damit auch fest. Da es nun viele Anbietende gibt, wird sich der Kunde von seinen Hauptbeweggründen beim „Kauf“ bzw. Abschluss einer Krankenversicherung leiten lassen. Hätten alle Berufstarter das Hauptmotiv Gewinn, würden alle bei der Krankenkasse mit dem niedrigsten Zusatzbeitrag Mitglied werden.

Da dem nachweislich nicht so ist, gibt es andere Gründe, sich für die eine oder andere Krankenkasse zu entscheiden. Dies darf Ihnen gleichzeitig Mut machen.

Schauen wir uns nun in einem Beispiel die Bedarfsanalyse in Ihrem Gespräch mit Marina Breckel an. Um Ihnen das Heraushören von Motiven verdeutlichen zu können, arbeiten wir einen kurzen Ausschnitt aus dem Gespräch mit möglichen Antworten von Marina Breckel auf.

Fortsetzung des Lernbeispiels von Seite 66

Sie: „Marina, was erwartest du als Jugendliche von einer guten Krankenversicherung?“ Marina: „Naja, so viele Gedanken habe ich mir dazu noch nicht gemacht, aber wenn ich krank bin **sollte sie schon alles zahlen (1)**, damit ich **wieder gesund werde (2)**. Und ich war einmal auf einer **Anti-Drogen-Disco (3)** vor ein paar Jahren, so was find' ich auch gut. Naja, und **zu teuer darf sie auch nicht sein (4)**, denn als Azubi verdient man ja nicht viel.“

An diesem einfachen Beispiel können Sie zuerst das Motiv Gewinn (1/4) und das Motiv Gesundheit (2/3) herausheören. Damit Sie die Hauptmotive ermitteln können, brauchen Sie natürlich eine gewisse Häufung dieser Motive. Beim Besuch der Anti-Drogen-Disco ist es noch nicht ganz eindeutig, ob es sich hierbei um das Motiv Gesundheit handelt. Hier bietet es sich an, nachzufragen.

Fortsetzung des Lernbeispiels

Sie: „Das finde ich Klasse, dass du mal auf einer Anti-Drogen-Disco von der AOK warst. Was hat dir denn daran so gut gefallen?“ Marina: „Gute Musik, coole Typen und ich find's toll, wenn es so was auch mal ohne Alkohol gibt.“

So nachgefragt wäre das Motiv Gesundheit bestätigt worden. Hätte Marina jedoch geantwortet: „Das war einfach echt cool. Dufte Musik, tolle Einlagen, da hatte ich mit meinen Freundinnen eine Menge Spaß.“ Dann hätte das Nachfragen ergeben, dass eher das Motiv Ent-

deckung („etwas erleben wollen“) der Beweggrund für Marinas Disco-besuch war.

Bei den Motiven muss aufgepasst werden, dass nicht vorschnell etwas hineininterpretiert wird. Im Zweifel fragen Sie lieber nach. Nun aber weiter in unserem Beispiel.

Fortsetzung des Lernbeispiels

Sie: „Inwieweit sollen wir in unserem Gespräch auch darauf eingehen, was es so an Erleichterungen für Berufsstarter von der AOK gibt, Marina?“ Marina: „Au ja, wenn es da was gibt. **Ich fand schon den ganzen Bewerbungskram so ätzend (1).**“

Anhand solcher Formulierungen (1) können Sie auf das Motiv Bequemlichkeit schließen.

Jetzt haben Sie ein erstes Gespür dafür bekommen, worauf Sie beim genauen Zuhören achten sollten. Denn die Formulierungen Ihres Kunden geben Ihnen Auskunft über dessen Motive. Prüfen Sie als Verkaufender, welche Motive Sie selbst am meisten bei Ihren Entscheidungen bestimmen. Achten Sie darauf, dass Sie in der Angebotsphase nicht von Ihren Motiven ausgehen. Wenn Sie sehr auf Ihre Gesundheit bedacht sind, werden Sie nicht einsehen, dass Dinge, die für Sie aus gesundheitlichen Gründen wichtig sind, für Ihren Kunden keine Bedeutung haben. Denken Sie deshalb im Gespräch daran: Erkennen Sie die Motive Ihres Kunden.

Merke

Nicht Ihre, sondern die Motive Ihres Kunden geben den Ausschlag bei der Wahl Ihrer Worte.

6.3 Angebotsphase

In dieser Phase des Gesprächs können Sie nun die gesammelten Informationen verwerten. Sie sind nun in der Lage, Ihr Angebot bedarfsgerecht zu formulieren. Die in der Bedarfsanalyse erkannten Motive werden gezielt mit der Ihnen bereits bekannten Kunden-Nutzen-Argumentation angesprochen. Als Einstieg in die Angebotsphase bietet es sich an, die Bedürfnisse des Kunden sinngemäß zusammenzufassen und ihm damit die Sicherheit zu geben, richtig verstanden worden zu sein.

6.3.1 Motivbezogene Kunden-Nutzen-Argumentation

Wenn Sie bis jetzt Vertrauen aufgebaut und die richtigen Fragen gestellt haben, brauchen Sie jetzt nur noch das beste Angebot für den Kunden so zu formulieren, dass es auf sein Denk- und Sprachverhalten passt. Das heißt nichts anderes, als dass das Angebot mit den Motiven des Kunden formuliert wird. Das ist Ihre eigentliche Verkaufserleistung.

Wie sage ich es meinem Kunden?

Verben, die ein bestimmtes Motiv beim Kunden ansprechen:

Motiv: Gewinn	<ul style="list-style-type: none"> • erhöht • steigert • vermehrt • spart • reduziert
Motiv: Ansehen	<ul style="list-style-type: none"> • beweist • bestätigt • demonstriert
Motiv: Bequemlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • vereinfacht • erleichtert • übernimmt • erledigt
Motiv: Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> • garantiert • vermindert • sichert • verhindert
Motiv: Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> • fördert • erspart • schützt
Motiv: Soziale Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • honoriert • spendet • schenkt
Motiv: Entdeckung	<ul style="list-style-type: none"> • zeigt • bietet • aktiviert

Vielleicht fragen Sie sich jetzt: „Woher soll ich wissen, welche Leistung ich zu welchem Motiv anbieten soll?“ Sicherlich passen nicht alle Leistungen zu allen Kaufmotiven. Jedes AOK-Produkt bzw. jede AOK-Serviceleistung hat jedoch viele Eigenschaften. Was nützt es Ihrem Kunden, wenn Sie ihm alles von einem AOK-Produkt erzählen, obwohl ihn vielleicht nur ein oder zwei Eigenschaften interessieren und ansprechen würden? Und genau hier setzt die motivbezogene Kunden-Nutzen-Argumentation an. Haben Sie bestimmte Motive bei Ihrem Kunden erkannt, erzählen Sie ihm nur die Eigenschaften bzw. Aspekte Ihrer Leistung, die den Kunden auch wirklich

interessieren. Sie arbeiten genau die Vorteile Ihrer AOK-Produkte/Leistung für den Kunden heraus, die seinen Kaufmotiven entsprechen.

Auch hier gilt wieder: Je besser Sie Ihre AOK-Produkte/Leistung kennen, umso einfacher fällt es Ihnen, bei der Argumentation die Motive Ihres Kunden anzusprechen.

Fragen Sie in Ihrer AOK nach allen AOK-Produkten/Leistungen und für welche Kunden sie geeignet sind. So können Sie in Ihrem nächsten Verkaufsgespräch noch gezielter einen Mehrwert für Ihren Berufsstarter herausarbeiten und anbieten.

Beispiel

AOK-Leistung für Berufsstarter:
Inline-Treff

Bei den einzelnen Motiven arbeiten Sie z.B. folgende Vorteile für den Kunden heraus:

Motiv: Gesundheit und Sicherheit

Wenn Sie sich bei der AOK versichern, können Sie an unserem Inline-Treff teilnehmen. Das fördert Ihre körperliche Fitness und der Inline-Guide kennt viele Tipps und Tricks, wie Sie Stürze verhindern können und somit sicherer werden.

Motiv: Entdeckung und Ansehen

Durch die Teilnahme an unserem Inline-Treff lernen Sie viele junge Leute kennen und können darüber hinaus das erlernte Wissen bei Ihren Freunden demonstrieren.

Motiv: Gewinn

Der Inline-Treff ist für Sie völlig kostenfrei und steigert Ihr Selbstvertrauen im Inline-Fahren.

Beispielhaft haben Sie nun die motivbezogene Kunden-Nutzen-Argumentation für Ihre Berufsstarter-Akquisition kennengelernt.

Wie Sie aus dem Punkt 5 dieses Lernbriefs wissen, überzeugt ein Argument nur, wenn der Kunde seinen Vorteil erkennen kann.

Merke

„Die Leute kaufen nicht unsere Produkte, Dienstleistungen, Ideen – Sie kaufen im Grunde die Vorstellung davon, wie gut sie sich fühlen werden, wenn sie diese benutzen“ (aus: „Das 1-Minuten-Verkaufstalant“).

Und genau das ist Ihre Leistung in der Kundenberatung. Schaffen Sie Bilder im Kopf Ihres Kunden. Er muss sich bei Ihren Erläuterungen genau vorstellen können: „Wenn ich in dem oder jenem Fall mal die AOK brauche, dann bekomme ich genau die passende Leistung und habe noch spezielle Vorteile von meiner AOK-Mitgliedschaft.“ Z.B. als Schuhverkäufer/-in hätten Sie es recht einfach. Sie könnten Ihrem Kunden nicht nur erzählen, wie bequem der Schuh ist und wie einfach er sich mit dem neuen Schnellverschluss schließen lässt, Sie könnten Ihren Kunden den Schuh einfach anziehen und ausprobieren lassen. Das ist beim Verkauf von Dienstleistungen nur bedingt möglich. Ihnen steht zwar Anschauungsmaterial wie Broschüren zur Verfügung, für das Erlebarmachen der Dienstleistung und des Kundennutzens haben Sie jedoch nur Ihre Sprache, Mimik und Gestik. Damit Sie im Kundengespräch den Nutzen nicht vor lauter Aufregung vergessen, gehen Sie einfach nach folgender Methode vor:

1. Nennen Sie zuerst die Serviceleistung oder das AOK-Produkt, um das es geht, z.B. „Der AOK-Service vor Ort“.
2. Verwenden Sie eine motivbezogene Überleitung, die Ihren Kunden persönlich anspricht, z.B. „... das garantiert Ihnen ...“ (Motiv: Sicherheit).
3. Nennen Sie dann den bedarfsgerechten Kundennutzen, z.B. „... kompetente Beratung und schnelle Entscheidungen.“

Wenn Sie mit Überleitungen arbeiten, die den Kunden direkt ansprechen, ist es fast unmöglich, den Kundennutzen zu vergessen.

Beispiele für Überleitungen

- ... das bedeutet für Sie ...
- ... das bringt Ihnen ...
- ... das reduziert Ihre ...
- ... das senkt Ihre ...
- ... damit sparen Sie ...
- ... das beweist Ihnen ...
- ... damit ermöglichen Sie ...
- ... das verbessert Ihre ...
- ... das fördert Ihre ...
- ... das aktiviert Ihre ...

In dem Lernbeispiel „Berufsstarterwerbegespräch mit Marina Breckel“ haben wir die Motive Gesundheit, Bequemlichkeit und Gewinn in der Bedarfsanalyse ermittelt. Wie Sie die AOK-Vorteile zu den Motiven Gesundheit und Bequemlichkeit formulieren können, dazu finden Sie Anregungen in der Lösung zur Übung 18.

Nehmen wir an, dass Ihre Kundin Marina Breckel als dominierendes Motiv „Gewinn“ hat und Ihnen signalisiert, dass es ja Krankenkassen ohne Zusatzbeiträge bzw. mit einer Prämienzahlung gibt. Wie versprochen, wollen

wir uns in der Angebotsphase mit diesem besonderen Fall beschäftigen.

6.3.2 Preisgespräch

Am leichtesten lässt sich ein Preisgespräch mit Freude führen, wenn Sie wirklich von der Qualität Ihrer AOK und deren Produkten überzeugt sind. Denn eine spürbare Angst des Mitarbeitenden vor dem Preis nutzt der Kunde, um in eine Überlegenheitsposition zu gelangen. Wenn Sie also der festen Überzeugung sind, der Preis Ihres Produkts ist gerechtfertigt (überzeugt davon, dass der Nutzen, den das Produkt dem Kunden bringt, den Preis allemal übertrifft), brauchen Sie keine Hemmungen zu haben, den Preis, wie andere Produkteigenschaften auch, zu nennen.

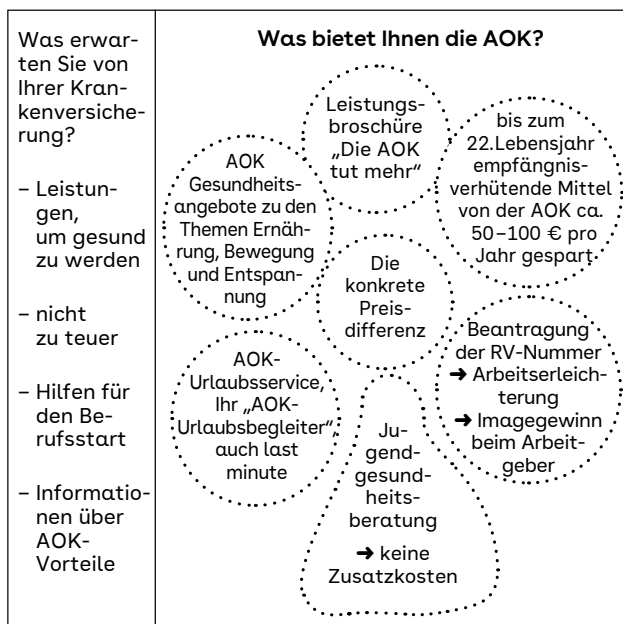
Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Deshalb ist es gerade beim Verkauf des Preises wichtig, mit Visualisierungstechniken zu arbeiten:

Blümchen-Technik

Nennt der Kunde recht früh seine Preisbedenken, können Sie Ihre gesamte Angebotsphase mit dieser Technik begleiten. Bei Berufsstartern können Sie mit einem Blatt arbeiten, das Sie in zwei Hälften unterteilen. In Gesprächen mit anderen Zielgruppen können Sie jeweils ein Blatt für die Kundenwünsche und ein Blatt für Ihren Argumentationsaufbau verwenden, da Ihnen hier häufig mehr vom Kunden genannt wird. Bei der Blümchen-Technik notieren Sie auf der einen Seite eines Blatts die Wünsche Ihres Kunden an eine gute Krankenkasse bzw. seine Erwartungen an das Gespräch. Notieren Sie dazu ggf. den Preisunterschied (Zusatzbeitrag) der genannten Krankenkasse auf einem separaten Zettel, und rechnen Sie den Beitrag anhand der Ausbildungsvergütung des

Auszubildenden aus. Vergleichen Sie den möglichen Preisunterschied des Mitbewerbers mit dem monatlichen Beitrag der AOK, und schreiben Sie die monatliche Preisdifferenz auf die andere Hälfte des Blatts.

Nun gruppieren Sie nach und nach – immer Ihrer motivbezogenen Argumentation folgenden Kundennutzen um den Preis. Der Preiskringel im Mittelpunkt verkleinert sich schon optisch mit jedem Kringel, der ihn von außen umgibt. Da müsste der Preis schon völlig außerhalb des Markts liegen, wenn am Schluss der Kunde angesichts der Deckung seiner Vorgaben mit den Nutzenargumenten die „Nebensache“ Preis nicht mehr akzeptierte.



Nach und nach gruppiert der Verkäufer seine Argumente um den Preis. Denn mit jedem zusätzlichen Nutzen verliert der Preis an Bedeutung.

Sollte Ihr Gegenüber erst gegen Ende der Angebotsphase mit seinen Preisbedenken an Sie herantreten: kein Problem, seien Sie flexibel. Nutzen Sie die Blümchen-Technik, um das bisherige Verkaufsgespräch noch einmal

optisch zusammenzufassen. Je nachdem, wie das Verkaufsgespräch bisher verlaufen ist, können Sie die Wünsche und Erwartungen des Kunden noch einmal mündlich aufgreifen. Den Kundennutzen sollten Sie in jedem Fall visualisieren, das heißt dem Kunden im wahrsten Sinne des Wortes vor Augen führen.

Merke

Die Freude am Preisgespräch steht und fällt mit der lückenlosen inneren Überzeugungskette.

6.3.3 Einwände als Chance

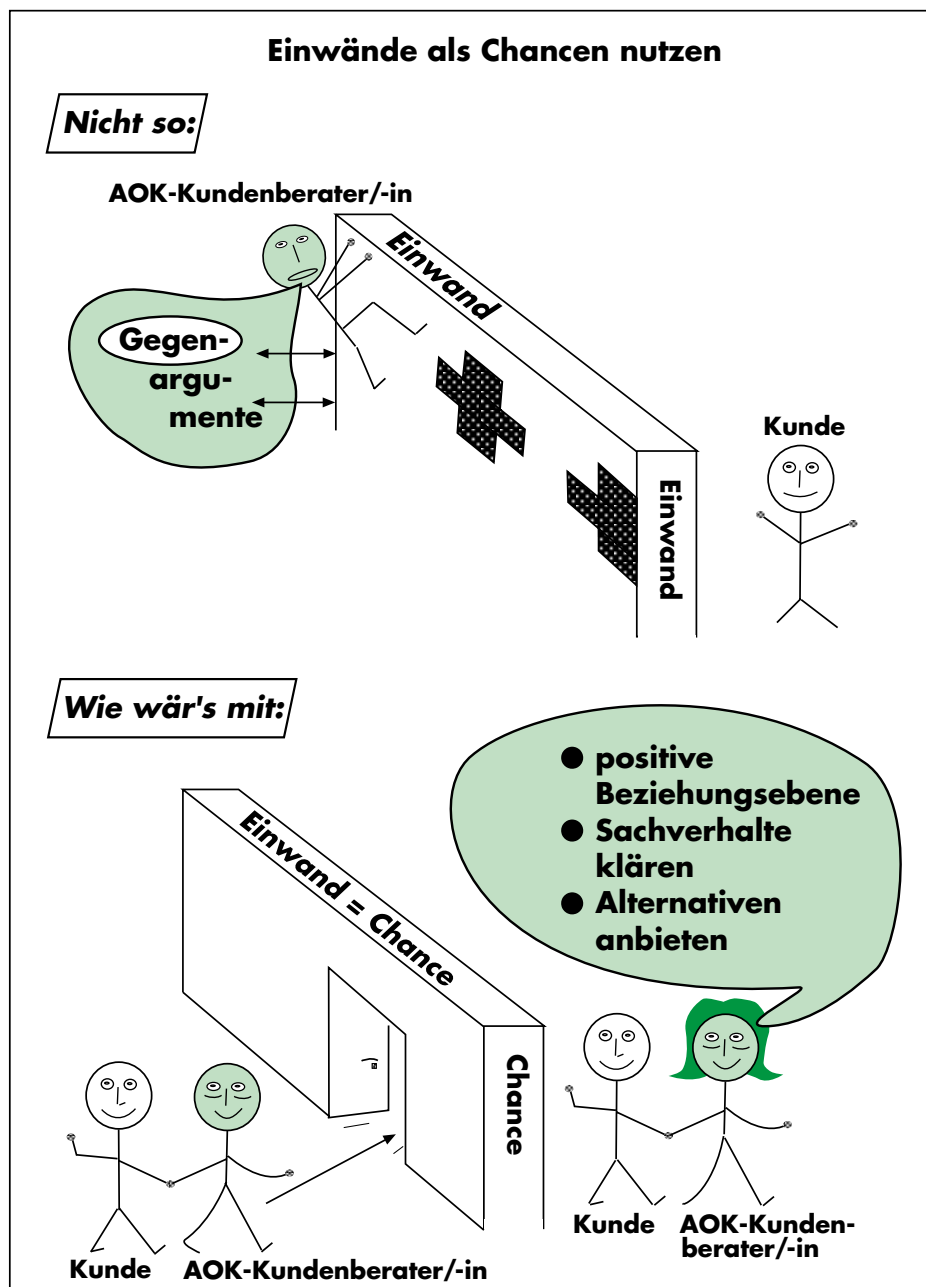
Einwände und Gegenargumente sind in jedem Verkaufsgespräch unvermeidlich. Es ist wie ein Naturgesetz: Auch wenn der Kunde noch so motiviert ist, Einwände gehören zur Rolle des Kunden.

Nehmen Sie die Einwände deshalb auch nicht persönlich. Der Verkauf im eigentlichen Sinne beginnt sogar erst, wenn der Kunde Nein sagt bzw. einen Einwand bringt. Und bedenken Sie: Nur wenn der Kunde Ihnen seine Bedenken nennt, haben Sie die Möglichkeit, Widerstände und Vorbehalte gegen Ihr Angebot herauszufinden und positiv zu behandeln.

In diesem Lernbrief haben Sie bereits den Einstieg in das Thema Einwandbehandlung gemacht. Inzwischen ist Ihnen auch bekannt, wie wichtig die Arbeit auf der Beziehungsebene mit Ihren Kunden ist. Häufig werden bei der Einwandbehandlung die Anliegen der Kunden überhört, nicht beachtet oder nicht positiv aufgenommen. Deshalb pflegen erfolgreiche Verkäufer/-innen den Kontakt auf der Beziehungsebene zum Kunden gerade besonders während der Einwandbehandlung.

Machen Sie nicht den Fehler, jeden Einwand als Kampfansage zu verstehen und Ihren Gegenüber mit Gegenargumenten zu überhäufen. Denn dann kann es sein, dass Ihr Kunde den „Ein-Wand“ wirklich als Wand zwischen Ihnen und sich zieht. Wenn Sie Ihren Kunden im Gespräch als Partner ernst nehmen, fällt es Ihnen leichter, ihn mit seinen

Bedenken, Vorwänden und Vorbehalten zu respektieren. Denn aus Sicht des Kunden hat er immer Recht. Zeigen Sie Ihrem Kunden aktiv, dass Ihnen an einer positiven Beziehungsebene etwas liegt, und nehmen Sie Ihren Kunden auf dieser Ebene an (vgl. untenstehendes Schaubild).



Drei Schritte zur erfolgreichen Einwandbehandlung:

1. positive Aufnahme des Kunden auf der Beziehungsebene
2. inhaltliche Abarbeitung des Einwands
3. Anregen einer Kundenreaktion

Was können Sie nun im Einzelnen tun?

1. Schritt: positive Aufnahme des Kunden auf der Beziehungsebene

Fortsetzung des Lernbeispiels von Seite 70

Im Lauf Ihres Verkaufsgesprächs mit Marina Breckel schaltet sich die Mutter ins Gespräch ein und meint: „Naja, wir dachten, da Marina als Bankkauffrau einen Angestelltenberuf erlernt, ist es besser, wenn sie sich bei einer Angestelltenkrankenkasse versichert.“

Nehmen Sie Ihren Kunden auf der Beziehungsebene positiv an, z.B.: „Frau Breckel, ich sehe, Sie machen sich viele Gedanken um die Zukunft Ihrer Tochter. Ich bin froh, dass Sie mir Ihre Überlegungen so offen mitteilen.“ Ist Ihnen zunächst noch unklar, worum es dem Kunden genau geht, ist es wichtig, dass Sie vor der inhaltlichen Abarbeitung des Einwands erst klärend nachfragen, z.B.: „Frau Breckel, darf ich fragen, welche Befürchtungen Sie haben, wenn sich Marina für die AOK entscheidet?“

2. Schritt: inhaltliche Abarbeitung des Einwands

Vor der inhaltlichen Abarbeitung müssen Sie für sich noch klären, ob es sich um einen zutreffenden Einwand oder um ein Vorurteil/ einen Vorwand handelt.

Ist im obigen Beispiel Frau Breckel nur nicht bekannt, dass ihre Tochter auch als Angestellte AOK-versichert sein kann, fehlen ihr also einfach sachliche Informationen, dann handelt es sich um ein Vorurteil. In diesem Fall sollten Sie Verständnis für Frau Breckels Meinung zeigen und mit sachlichen Informationen die Situation klären.

Unzutreffender Einwand (Vorwand/ Vorurteil)

Fortsetzung des Lernbeispiels

Frau Breckel antwortet auf Ihr Nachfragen: „Ich dachte als Angestellte müsste man schon in einer Angestelltenkrankenkasse sein.“ Ihre mögliche Reaktion: „Da kann ich Sie beruhigen. Bei der Krankenversicherung haben Sie bzw. Marina die freie Wahl, und bei uns sind über 36 % der gesetzlich Krankenversicherten in Deutschland versichert, sodass wir einen hohen Angestelltenanteil haben.“

Beachten Sie gerade bei unzutreffenden Einwänden:

- Vermeiden Sie direkten Widerspruch wie
„Das sehen Sie völlig falsch!“,
„Nein, das ist nicht richtig!“ oder
„Da muss ich Ihnen widersprechen.“
- Denken Sie an das Geltungsbedürfnis und das Selbstwertgefühl Ihres Kunden.
- Nehmen Sie Rücksicht auf seine Gefühle.
- Helfen Sie ihm, sein Gesicht zu wahren.

Zutreffender Einwand

Handelt es sich um einen zutreffenden Einwand, so sollten Sie hier Ihrem Kunden unbedingt zustimmen und je nach Situation Ihr Bedauern für das Vorgefallene ausdrücken. In solchen Fällen sollten Sie nach alternativen AOK-Vorteilen suchen und diese mit der motivbezogenen Kunden-Nutzen-Argumentation an Ihren Kunden weitergeben.

Fortsetzung des Lernbeispiels

Während Sie Marina Breckel die Vorzüge der Gesundheitskarte und die Einsatzmöglichkeiten aufzeigen, schaltet sich erneut Frau Breckel ein: „Wieso wird man als AOK-Versicherte eigentlich schlechter behandelt als ein Privatpatient?“ – Noch wissen Sie nicht, ob es sich hier um ein Vorurteil oder einen echten Einwand handelt. Sie: „Da haben Sie vollkommen Recht, das darf natürlich nicht sein. Wie kommen Sie zu dieser Auffassung?“ Frau Breckel: „Mir ist mal bei meinem Hausarzt passiert, dass ein Patient nach mir kam und vor mir behandelt wurde. Bei der Anmeldung hatte ich mitbekommen, dass er Privatpatient war.“

Nun wissen Sie, dass Frau Breckel tatsächlich eine für sie negative Erfahrung (zutreffender Einwand) gemacht hat und nicht einfach vom „Hörensagen“ her reagiert hat. Außerdem entnehmen Sie der Art Ihres Einwands, dass das Motiv Ansehen mitschwingt. Darauf sollten Sie in Ihrer folgenden Argumentation eingehen. Ihre Reaktion beim zutreffenden Einwand:

1. Schritt: Beziehungsebene ansprechen – unbedingte Zustimmung:

„Frau Breckel, ich kann gut verstehen, dass Sie in so einer Situation verärgert waren. Da hätte ich mich auch gefragt, warum der Privatpatient vor mir behandelt wird.“

2. Schritt: inhaltliche Abarbeitung – Alternativen/andere Vorteile bieten:

„Es wundert mich, dass sich das heutzutage ein Arzt noch leisten kann, so mit seinen Kunden umzugehen. Schließlich kommen bei unserem Marktanteil ein großer Teil seiner Einnahmen von AOK-versicherten Patienten. Wir haben auch einen besonderen Service für Ärzte, den Gesundheitspartnerservice, der den Ärzten zusätzliche Vorteile bringt. Vielleicht hat Ihr Hausarzt diesen Service noch nicht kennenlernen können. Wenn Sie mir Ihren Hausarzt nennen, kann ich Ihre Information an unseren Gesundheitspartnerservice weiterleiten und der kann mit Ihrem Hausarzt auch dieses Thema ansprechen. Selbstverständlich bleiben Sie dabei anonym. Sie sehen, wie wichtig Ihre Information für mich ist. Denn nur mithilfe unserer Kunden können wir unseren Service ständig verbessern und dazu gehört selbstverständlich auch eine gute Behandlung bei Ärzten und Ärztinnen.“

Im Fall eines zutreffenden Einwands ist es besonders wichtig, Ihrem Kunden zu signalisieren: „Ich versuche alles für dich!“

3. Schritt: Kundenreaktion anregen

„Frau Breckel, was halten Sie von dieser Möglichkeit?“ oder „Frau Breckel, am besten ich notiere mir gleich mal den Namen Ihres Hausarztes.“

Nun warten Sie die Kundenreaktion ab.

Grundsätzlich sollten Sie nach jeder Einwandbehandlung dem Kunden die Möglichkeit geben, sich zu äußern.

Wie Sie im Beispiel gesehen haben, enthält jeder Kundeneinwand ein verstecktes Bedürfnis/Kaufmotiv und damit eine Nutzenvorstellung von dem, was er von der AOK will. Vergessen Sie beim Thema Einwandbehandlung deshalb nie: Der Weg zum Verkauf Ihrer Produkte/Dienstleistungen gelingt nur, wenn Sie ihn mit Ihrem Kunden gemeinsam gehen. Das aber bedeutet, dass Sie ihn erst einmal da abholen müssen, wo er steht.

Merke

Einwände sind Chancen, auf bisher vielleicht unbekannte Kaufmotive des Kunden aufmerksam zu werden.

Wie spreche ich meine Kunden bei Einwänden auf der Beziehungsebene an?

- „Ich kann Ihre Skepsis gut verstehen, Herr/Frau ..., und deshalb ...“
- „Sie sprechen da einen besonders wichtigen Punkt an ...“
- „Das ist eine berechnete Frage ...“
- „Sie hatten bestimmt Ärger, das tut mir leid. Sagen Sie mir bitte, was nicht in Ordnung war. Ich werde alles tun, damit das besser für Sie gelöst wird.“

Grundsätzlich sollten Sie in die Einwandbehandlung mit einer positiven Formulierung für eine positive Beziehungsebene einsteigen. Für die inhaltliche Bearbeitung der Einwände gibt es noch einige Varianten, mit denen wir uns nun beschäftigen wollen.

6.3.3.1 Vorwegnahme-Methode

Es gibt Einwände, die Sie immer wieder zu hören bekommen. Wie der Name dieser Methode schon andeutet, geht es hier im Gegensatz zu den folgenden Reaktionsmethoden oder -techniken um die Methode zum präventiven Agieren. Es besteht also die Möglichkeit Einwände, von denen Sie annehmen können, dass sie irgendwann im Laufe des Gesprächs auftauchen werden, vorwegzunehmen. Nachdem Sie den Einwand genannt haben, entkräften Sie ihn auch gleich wieder. Sie haben natürlich zu jedem Einwand immer das passende Gegenargument parat. Dadurch wirken Sie gegenüber dem Kunden sehr partnerschaftlich und ausgeglichen – neutral, da Sie selbst einmal einen Einwand ansprechen. Durch die Vorwegnahme fühlt sich Ihr Gesprächspartner verstanden und Sie zeigen Kompetenz. Bei besonders strittigen Punkten können Sie so einem Konflikt vorbeugen. Nehmen Sie

aber nur solche Einwände vorweg, die dem Kunden sowieso klar und bewusst sind. Vermeiden Sie mögliche Einwände vorwegzunehmen, auf die der Kunde von sich aus wahrscheinlich gar nicht gekommen wäre. Denn damit würden Sie nur „schlafende Hunde“ wecken.

Beispiel

AOK-Kundenberater: „Sie werden an diesem Punkt vielleicht einwenden, dass Sie bei der Teilnahme am Kinderbonus auch einen gewissen Aufwand haben. Da Sie jedoch die Kinderuntersuchungen und Impfungen Ihres Kindes termingerecht durchführen lassen, nehmen Sie einfach das Bonusheft zu diesen Terminen mit und der Kinderarzt wird es gleich abstempeln. Und wenn Sie dann am Ende des Jahres das Bonusheft bei uns abgeben, schicken wir es gern für Sie an die zuständige Stelle zur Bearbeitung.“

6.3.3.2 Plus-Minus-Technik

Im Bemühen, den Kunden mit guten Argumenten zu überzeugen, gehen manche Mitarbeitende häufig zu intensiv auf die angesprochenen kritischen Punkte ein. Das birgt die Gefahr, dass der größte Teil eines Gesprächs über Probleme und Schwierigkeiten geführt wird und die positiven Aspekte des Produkts zu kurz kommen. Ein Einwand bezieht sich immer auf ein „Stück des Kuchens“ (Produkt). Bei der Plus-Minus-Technik versuchen Sie daher, genannte Nachteile mit Nutzen zu relativieren. Wichtig ist, dass bei dieser Gegenüberstellung die positiven Punkte überwiegen.

Wenn Sie beispielsweise einen Kunden haben, der gleich mit mehreren Bedenken/Einwänden ins Gespräch einsteigt, können Sie ihn zuerst fragen, ob weitere Einwände bestehen und diese stichpunktartig festhalten.

Im Lauf der Einwandbehandlung notieren Sie ebenfalls alle positiven Aspekte/Punkte Ihres Produkts. Und nicht vergessen: Die positiven Punkte sollen auch optisch überwiegen.

Beispiel

Kundeneinwand: „Die AOK zahlt nicht alle Leistungen.“

AOK-Kundenberater: „Das ist grundsätzlich richtig, welche Leistungen vermissen Sie?“

Kunde: „Sie zahlen keine Heilpraktikerbehandlungen.“ (Erst jetzt haben Sie den Kundeneinwand konkretisiert, jetzt wissen Sie, wo Sie mit Ihrer Argumentation ansetzen müssen.)

AOK-Kundenberater: „Da sind Sie gut informiert. Uns sind hier vom Gesetzgeber die Hände gebunden. Wenn Sie jedoch Wert darauf legen, auf naturheilkundlicher Basis behandelt zu werden, sind Sie mit der AOK gut versichert. In unserer Region gibt es viele Ärzte, die eine naturheilkundliche Weiterbildung gemacht haben.“

Wir führen für Sie ein ausführliches Gesundheitspartner-Verzeichnis, in dem alle Ärzte und Ärztinnen Ihrer Region aufgeführt sind, die sich auch naturheilkundlich weitergebildet haben. Wenn Sie sich von diesen Ärzten und Ärztinnen behandeln lassen, haben Sie den Vorteil, dass Sie nur Ihre Gesundheitskarte vorlegen und nicht die Kosten für diese Behandlung zu zahlen brauchen.

Außerdem haben Sie die Sicherheit einer langjährigen schulmedizinischen Ausbildung, die Ihren Arzt von beiden Seiten – schulmedizinisch und homöopathisch – Ihren Gesundheitszustand beurteilen lässt. So können Sie sich bei leichteren Erkrankungen naturheilkundlich behandeln lassen und haben bei ernsteren Erkrankungen die Sicherheit einer schulmedizinischen Behandlung. Was halten Sie von dieser Möglichkeit?“

Ihre Visualisierung für den Kunden könnte folgendermaßen aussehen:

Bedenken des Kunden

„Die AOK zahlt nicht alle Leistungen z.B. Heilpraktikerkosten.“

AOK-Pluspunkte

- naturheilkundliche Behandlung
- Auswahl unter verschiedenen zugelassenen Ärzten
- keine Vorauszahlung bzw. Eigenbeteiligung
- Sicherheit langjähriger Arztausbildung
- späteres Zusatzangebot für den Kunden (z.B. Ärzteverzeichnis mit Hinweis auf die Zusatzausbildung)

Anmerkung zum Beispiel

In diesem Beispiel können auch die Zusatzversicherungen oder Satzungsleistungen Ihrer AOK angeboten werden.

6.3.3.3 Ja-und-Technik

Bei der Ja-und-Technik geht es darum, zunächst das Argument des Kunden anzuerkennen und dem Einwand aus einem anderen Gesichtspunkt heraus eine Nutzenargumentation für den Kunden dazuzugeben.

Beispiel

Kundeneinwand: „Die AOK erhebt einen höheren Zusatzbeitrag und ist deshalb zu teuer.“

AOK-Kundenberater: „Ja, Frau Schmitz, der Zusatzbeitrag Ihrer AOK beträgt ... %. Die Hälfte, also ... %, tragen Sie Frau Schmitz, die andere Hälfte Ihr Arbeitgeber. Bedenken Sie jedoch, dass Sie weiterhin Ihren persönlichen Ansprechpartner auch außerhalb unserer Öffnungszeiten haben, oder unsere umfassenden Präventionsangebote, in denen Ihnen besondere Zusatzangebote beim Gesundwerden helfen. Sie haben auch die Möglichkeit an unserem Bonusprogramm teilzunehmen. Für Sie zahlt sich die Teilnahme dann auch finanziell aus. Wie denken Sie in diesem Zusammenhang darüber?“

Hinweis

Für die Argumentation können Sie die bereits vorgestellte „Blümchen-Technik“ anwenden.

Die Schwierigkeit, mit dieser Technik zu arbeiten, liegt in unserer Gewohnheit, wenn wir auf einen Kundeneinwand mit „Ja, ...“ einsteigen, allzu leicht in eine Gegenargumentation mit „Ja, aber ...“ zu verfallen.

Stellen Sie sich das wie mit einer Waagschale vor, in deren Schalen Sie jeweils Ihre bzw. die Kundenargumentation werfen. Bedenken Sie dabei: mit einem „Ja, aber ...“ werten Sie die Aussage des Kunden ab und geben Ihren Äußerungen mehr Gewicht. Das heißt, die Waagschale Ihrer Argumentation wiegt schwerer als die des Kunden. Das macht den Kunden zum Verlierer und Sie nur zum oberflächlichen Gewinner. Denn mit solchen Gesprächssituationen verlieren Sie auf der Beziehungsebene immer, sodass auch Sie zum Verlierer werden.

Der Vorteil der Ja-und-Technik besteht darin, dass Sie bei einem „Ja, und ...“ die Aussage des Kunden mit Ihrer Aussage auf eine Ebene stellen und ihm damit auf der Beziehungsebene signalisieren, dass Sie an einem partnerschaftlichen Gewinner-Gewinner-Gespräch interessiert sind.

6.3.3.4 Bumerang-Technik

Die Bumerang-Technik ist an sich keine eigene Technik zur Abarbeitung von Einwänden auf der inhaltlichen Ebene, sondern eine Variante zur Einwandanalyse. Wenn Sie nicht genau wissen, worum es dem Kunden geht oder Sie einfach noch etwas Zeit zum Nachdenken brauchen, geben Sie das Argument des Kunden einfach als offene Frage an ihn zurück. Das hat für Sie den Vorteil, dass der Kunde ihnen detaillierten Aufschluss über seine Bedenken geben muss. Handelt es sich beim Kunden nur um einen Einwand „vom Hörensagen“ kann die Bumerang-Technik bewirken, dass der Kunde sich dessen bewusst wird und Sie somit eine leichtere Einwandbehandlung haben. Passen Sie in solchen Situationen auf, dass Sie nicht aus Versehen ein hämisches Grinsen aufsetzen, weil Sie vielleicht schon

geahnt hatten, dass Ihr Kunde Sie nur testen möchte.

Beispiel

Kundeneinwand: „Ich bin mit der AOK unzufrieden.“

AOK-Kundenberater: „Das tut mir leid, welche schlechte Erfahrung haben Sie mit der AOK gemacht?“

Oder bei anderen Einwänden:

„Was genau verbinden Sie mit diesem Gedanken?“

„Was genau haben Sie erlebt?“

6.3.3.5 Analogie-Technik

Bei der Analogie-Technik geht es darum, den Blickwinkel des Kunden zu erweitern und zu verhindern, dass der Kunde „engstirnig“ auf seinem Einwand beharrt, indem Sie den Kundeneinwand auf eine andere Situation übertragen und Ihren Kunden hierzu eine neue Einschätzung seines Einwands geben lassen.

Beispiel

Kundeneinwand: „Die AOK erhebt einen höheren Zusatzbeitrag.“

AOK-Kundenberater: „Das stimmt. In diesem Zusammenhang würde ich von Ihnen gerne wissen, nach welchen Kriterien Sie bei der Auswahl anderer Produkte gegangen sind, z.B. bei Ihrem Auto oder bei Ihrer Haftpflichtversicherung.“

Haben Sie sich bei der Auswahl der Produkte/Anbieter ausschließlich daran orientiert, ob sie die günstigsten sind, oder welche Kriterien waren da für Sie besonders wichtig?“

Aus den Kundenantworten entnehmen Sie wieder wichtige Kaufmotive, die Sie für Ihre Argumentation nutzen können. Selbst wenn der Kunde im obigen Beispiel antworten sollte: „Das ist doch etwas ganz anderes, bei den Krankenkassen sind doch alle Leistungen gleich.“ Dann haben Sie es mit einem neuen Einwand „alle Leistungen sind gleich“ zu tun. Da es sich hierbei um einen unzutreffenden Einwand handelt, haben Sie es einfach, Ihren Kunden mit sachlich richtigen Informationen zu versorgen. Gehen Sie dabei auf die speziellen Satzungsleistungen Ihrer AOK ein.

6.3.3.6 „Auf Eis legen“

Zum Abschluss der Einwandbehandlung eine Methode, bei der zu einem späteren Zeitpunkt auf Kundeneinwände eingegangen wird. Jeder Einwand soll grundsätzlich sofort aufgegriffen, nicht aber auch in jedem Fall sofort behandelt werden. Manchmal ist es sinnvoll, einen Einwand mit Einverständnis des Gesprächspartners zurückzustellen. Häufig ist es wichtig, die eigene Argumentationskette erst einmal dem Kunden im gesamten Umfang darzulegen, ehe über bestimmte Einwände gesprochen werden kann. Außerdem gibt es Ihnen die Möglichkeit, Zeit zu gewinnen, um entweder zu überlegen oder einen günstigen Zeitpunkt während des Gesprächs zu finden. Manchmal erledigen sich im Verlauf der Argumentation einige Vorbehalte „von selbst.“ Deshalb bitten Sie Ihren Kunden, sich noch etwas zu gedulden, um über seine Fragen „später“ zu sprechen.

Beispiele

- „Gut, dass Sie die Ablehnung Ihres Leistungsantrages ansprechen, darüber wollte ich auch mit Ihnen reden. Lassen Sie uns diesen Punkt nur zunächst zurückstellen. Ich komme darauf im Anschluss zurück. Sind Sie damit einverstanden?“
- „Können wir Ihre Frage noch etwas aufschieben? Ich komme auf jeden Fall darauf zurück.“
- „Ich möchte Ihnen noch gerne ein paar Dinge zum besseren Verständnis aufzeigen. Ich notiere mir Ihren Punkt, und wir kommen nachher darauf zu sprechen. Ist das für Sie so in Ordnung?“

Das Zurückstellen von Kundeneinwänden ist sinnvoll, wenn

1. zur Behandlung des Einwands noch nicht alle Informationen vorhanden sind,
2. die Lösung des Einwands im Zusammenhang mit einem noch zu besprechenden Punkt besser gelingen kann,
3. zu befürchten ist, dass das intensive Besprechen des Einwands zum jetzigen Gesprächszeitpunkt den Gesprächszusammenhang und das Verständnis stören könnte.

Wichtig ist in jedem Fall, dass Sie auf den Einwand zurückkommen. Denn wenn Sie es nicht tun, kann es Ihnen passieren, dass es der Kunde an einer äußerst ungünstigen Stelle tut, z.B. wenn Sie der Meinung sind, der Kunde ist bereit für Ihre Abschlussfrage. Am besten Sie notieren sich deshalb solche Einwände.

Merke

Nehmen Sie Einwände als Herausforderung und Chancen wahr.

Bei den gleichen Produkt- und Serviceleistungen tauchen bei verschiedenen Kunden immer wieder die gleichen Einwände auf. Auf der Beziehungsebene sollten Sie stets flexibel und situativ reagieren. Auf der inhaltlichen Ebene ist es der Mühe wert, sich gründlich darauf vorzubereiten. Neben der Zeitersparnis behalten Sie nicht nur Energien, die nutzbringender in partnerorientierte Gespräche verwendet werden können, sondern Sie werden auch sicherer in der Einwandbehandlung und gewinnen eine ruhige, sichere und kompetente Ausstrahlung.

Eine gute, praxisbewährte Methode besteht darin, eine Einwandliste zu erstellen. Hier tragen Sie alle gängigen Einwände ein. Diese lassen sich später wieder durch weitere ergänzen. Hinter jeden Einwand notieren Sie Möglichkeiten, wie er zu behandeln ist. Ergänzen Sie Ihre Aufzeichnungen um möglichst viele Merkmale und Vorteile Ihrer Produkt- und Serviceleistungen.

Sobald diese Liste in Fleisch und Blut übergegangen ist, sparen Sie sich Zeit, Mühe und Ärger und wirken sicher und kompetent gegenüber Ihrem Kunden.

Wenn Sie nun alle Einwände/Vorwände des Kunden zur beiderseitigen Zufriedenheit bearbeitet haben, Ihren Kunden Schritt für Schritt von der AOK überzeugt haben und immer wieder darauf geachtet haben, eine positive Beziehungsebene aufrechtzuerhalten, steht dem Einstieg in die letzte Gesprächsphase nichts mehr im Weg.

6.4 Abschlussphase

In dieser Phase geht es nun darum, Ihren Kunden zur Entscheidung zu führen. Sie haben bei guter Vorarbeit den Kunden häufig nicken sehen und somit Teilentscheidungen herbeigeführt (auch Ja-Kette oder Ja-Straße genannt). Ihr Kunde hat Ihnen immer wieder seine Zustimmung für die genannten Argumente gegeben. Die positive Gesprächsstimmung haben Sie in den drei ersten Phasen des Verkaufsgesprächs aufgebaut. In der Abschlussphase nutzen Sie zielstrebig diese günstige Grundstimmung. Sie wollen das Gespräch zu einem erfolgreichen Abschluss bringen. Jetzt darf nicht gezögert werden, Ihr potentieller Kunde soll die Mitgliedserklärung unterschreiben. Keine Angst, wenn Ihr Gespräch bis zu diesem Punkt gut verlaufen ist, dann erwartet der Kunde förmlich Ihr Angebot. Bevor Sie Ihre Abschlussfrage stellen, bietet es sich an, dem Kunden nochmals die Vorteile zusammengefasst vor Augen zu führen. Haben Sie bereits mit Visualisierungstechniken gearbeitet, dann reicht es, dieses Blatt zur Unterstützung der Abschlussfrage noch mal ins Blickfeld des Kunden zu rücken. Stellen Sie nun einfach Ihre Abschlussfrage.

Fortsetzung des Lernbeispiels von Seite 76

Sie haben inzwischen Frau Breckels Einwände gut bearbeitet und auch Marina ist von den Vorteilen der AOK, die Sie ihr aufgezeigt haben, überzeugt. So könnten Sie Ihre Abschlussfrage stellen: „Marina, ich habe mich sehr gut gefühlt bei unserem Gespräch. Und ich bin überzeugt, dass du den Service, den ich dir angeboten habe, künftig nutzen möchtest. Du brauchst nur noch die Mitgliedschaftserklärung zu unterschreiben, und du bekommst künftig alle Leistungen der AOK. Vor allem hast du mich als deinen persönlichen Ansprechpartner, eine dir nun bekannte Person, für alle wichtigen Angelegenheiten. Also, sollen wir gleich alles fertig machen?“

Weitere Beispiele für Abschlussfragen

- „Wollen Sie jetzt AOK-Mitglied werden?“
- „Benötigen Sie noch weitere Informationen für Ihre Entscheidung? Sonst können wir die Unterlagen gerne fertig machen.“
- „Wenn Sie nichts dagegen haben, können wir die Unterlagen (Mitgliedschaftserklärung ins Blickfeld führen) gleich fertig machen.“

6.4.1 Abschlusstechnik

Nun hat Ihr Kunde drei Möglichkeiten zu reagieren:

1. Er sagt Ja und unterschreibt die Mitgliedschaftserklärung,

2. er sagt Jein, das heißt er zögert noch oder

3. er sagt Nein.

Schauen wir uns Ihre unterschiedlichen Vorgehensweisen näher an. Was können Sie tun,

1. wenn Ihr Kunde Ja sagt:

Lassen Sie Ihren Kunden die Mitgliedschaftserklärung unterschreiben. Die Mitgliedschaftserklärung füllen Sie gemeinsam mit Ihrem Kunden aus. Hierbei bietet es sich an, beim Ausfüllen zum Beispiel das Geburtsdatum oder die Anschrift des Arbeitgebers noch offen zu lassen und die Mitgliedschaftserklärung dem Kunden mit Kugelschreiber und dem Hinweis „Ach, Ihr Geburtsdatum/Ihre Arbeitgeberadresse können Sie am besten selbst eintragen – und dann gerade noch hier unterschreiben“ zu geben.

Das hat den Vorteil, dass Ihr Kunde bereits etwas ihm Bekanntes geschrieben hat, bevor er zur abschließenden Unterschrift kommt. So kann es Ihrem Kunden leichter fallen, sich mit seiner Unterschrift festzulegen.

Bedenken Sie, wenn ein Kunde gekauft hat, kann es passieren, dass ihn Zweifel überkommen, ob das wohl die richtige Entscheidung war. Deshalb ist es wichtig, ihm über diese Schwelle in Form einer Kaufbestätigung zu helfen. Nicht umsonst finden Sie in jeder Gebrauchsanweisung als Einstieg Formulierungen wie „Herzlichen Glückwunsch zum Kauf Ihres neuen XY Staubsaugers“ usw. Im Fall der Unterschrift Ihres Kunden befinden Sie sich an einem der schönsten und wichtigsten Zeitpunkte für einen Verkäufer. Darum dürfte es nicht schwer für Sie

sein, Ihren Kunden in seiner Entscheidung zu bestätigen. Fassen Sie noch einmal kurz zusammen, warum er sich richtig entschieden hat.

Fortsetzung des Lernbeispiels

- „Marina, du hast eine gute Wahl getroffen. Jetzt kann beim Berufseinstieg nichts mehr schiefgehen.“
- „Marina, ich freue mich mit dir über deine Entscheidung für die AOK, damit kannst du alle Vorteile nutzen, die dir wichtig sind.“
- „Marina, ich bin froh, dass ich dich nun auch weiterhin als Kundin betreuen und dir mit Rat und Tat zur Seite stehen kann.“

Zur weiteren Gestaltung der Abschlussphase erfahren Sie mehr unter Punkt 6.4.2.

Merke

„Das Verkaufsgespräch gibt einem Kunden die seltene Gelegenheit, intelligent, gebildet, anspruchsvoll und von hoher Geschmackssicherheit zu sein – wenn er unterschreibt.“

2. wenn Ihr Kunde Jein sagt, das heißt, der Kunde zögert noch:

Sollte der Kunde zögern, nutzen Sie dieses Zögern als Chance, und fragen Sie nach:

- „Was habe ich Ihnen noch nicht zufrieden stellend erklärt?“
- „Was sollte ich Ihnen noch erläutern, damit Sie vollständig von der AOK überzeugt sind?“

- „Worin bestehen Ihre Zweifel?“
- „Welche Fragen sind noch offen?“

Es ist wichtig, dass Sie ein Jein erst einmal konkretisieren und nicht einfach gleich einen Folgetermin anbieten. Denn, ob Sie den jemals werden wahrnehmen können, ist unsicher. Arbeiten Sie im Jetzt und im Hier: Vielleicht haben Sie ja nur vergessen, auf einen Einwand einzugehen, der sich noch leicht aus der Welt schaffen lässt. Oder der Kunde traut sich nicht, noch etwas zu fragen. Wenn Sie bis zur Abschlussfrage ein gutes Gefühl hatten, sprechen Sie auch in solchen Momenten die Beziehungsebene an.

Fortsetzung des Lernbeispiels

„Jetzt bin ich aber überrascht, Marina. Ich hatte das Gefühl, dass dir mein Angebot gefallen hat. Was fehlt dir noch, um dich für die AOK entscheiden zu können?“

Beantworten Sie die Fragen des Kunden; danach bitten Sie erneut um die Unterschrift. Unter Umständen kann es an dieser Stelle des Gesprächs nötig sein, die Angebote noch einmal zu visualisieren. Vielleicht besteht beim Kunden auch nur eine Bindungsangst, eine Angst sich festlegen zu müssen. Helfen Sie Ihrem Kunden, diese Angst zu überwinden.

Fortsetzung des Lernbeispiels von Seite 76

„Marina, probier uns doch einfach mal aus. Das ist ja keine Entscheidung fürs Leben – wenn du es nicht willst. Ich bin davon überzeugt, dass dir die Vorteile der AOK, die wir besprochen haben, gefallen werden.“

Alternativ:

„Marina, wenn du dich noch kurz ungestört mit deiner Mutter besprechen willst, gehe ich kurz mal raus“ (Wenn es sich tatsächlich nur um Unsicherheit handelt, wird dann meistens gleich unterschrieben.).

3. wenn Ihr Kunde Nein sagt:

Wenn Ihr Kunde trotz Nachfragens und Visualisierung des Kundennutzens bei seinem Nein bleibt, dann gilt es auch, auf der partnerschaftlichen Ebene dieses Nein zu akzeptieren. Allerdings müssen Sie sich dann fragen, ob es im Lauf des Gesprächs schon Anzeichen für ein Nein gab:

- Konnten Sie mit Ihren Argumenten nicht überzeugen?
- Wie hat der Kunde nach den einzelnen Argumenten reagiert?
- Sind Sie auf die richtigen Motive des Kunden eingegangen?

Denn ein Nein kommt selten aus heiterem Himmel. Unter Zeit- und Energiegesichtspunkten sollten Sie mit der Zeit ein Gefühl dafür bekommen, wann es sich lohnt, ein Gespräch ausführlich bis zum Ende zu gestalten. Notfalls treten Sie lieber schneller den Rückzug an und investieren Ihre Energien in andere Berufsstartergespräche.

Es gibt aber auch Situationen, bei denen Sie ein gutes Gefühl hatten, das Ihnen auch vom Kunden bestätigt wird, und er trotzdem bei seinem Nein bleibt. Zum Beispiel ist dem Berufsstarter beim Unterschreiben seines Ausbildungsvertrags (nach Ihrer Beratung mit Unterschrift) mitgeteilt worden, wenn er nicht bei der XY-Krankenkasse Mitglied werde, könne er seine Ausbildung vergessen. Geben Sie Ihrem Kunden das Gefühl, dass Sie ihm nicht böse sind, sondern seine Entscheidung akzeptieren. In solchen Fällen brauchen Sie nicht den Kopf in den Sand zu stecken, sondern nutzen Sie den positiven Gesprächseindruck und fragen Sie nach Adressen von Freunden und Bekannten, denen Sie mit Ihrer Beratung weiterhelfen können. Auch so können Sie ein Berufsstartergespräch noch erfolgreich abschließen.

6.4.2 Abschluss-Sicherung

Es ist wichtig, Ihren Abschluss nicht zu zerreden. Bringen Sie von sich aus keine neuen Gesprächspunkte. Lassen Sie sich nicht verleiten z.B. noch zwei Ihrer Lieblingsargumente, die bisher nicht zum Einsatz kamen, an den Mann oder die Frau bringen zu wollen. Sonst kann es Ihnen möglicherweise noch passieren, dass Sie einen Einwand heraufbeschwören, obwohl Sie die Unterschrift schon in der Tasche haben. Strahlen Sie stattdessen beim Stellen der Abschlussfrage Sicherheit aus. Üben Sie Ihre körpersprachlichen Möglichkeiten am besten vor dem Spiegel. Betrachten Sie das Ja Ihres Kunden als eine Selbstverständlichkeit. Sie haben hart dafür gearbeitet.

Sichern Sie Ihren Abschluss gegen die Konkurrenz ab. Denn auch nach dem Sie Ihr Ziel erreicht haben, ist Ihr Gespräch noch lange nicht beendet.

Der Kunde ist aufgrund Ihrer guten Argumentation überzeugt. Nun gilt es, seine Überzeugung zu festigen. Geben Sie Ihrem Kunden Sicherheit gegenüber einem Abwerbeversuch der Konkurrenz.

Nennen bzw. wiederholen Sie Ihrem Kunden kurz die Argumente, mit denen er für ein Abwerbegespräch gesichert ist. Eine andere Möglichkeit der Abschluss-Sicherung besteht darin, dem Kunden eine Reaktionsmöglichkeit anzubieten, wie er sich bei einem Besuch eines Mitarbeitenden der Konkurrenz verhalten kann. Geben Sie Ihrem Kunden zwei Visitenkarten und erläutern Sie ihm, warum Sie ihm gleich zwei Visitenkarten geben.

Fortsetzung des Lernbeispiels

„Marina, hier hast du, wie versprochen, meine Visitenkarte mit meiner Handynummer. Und damit du deine Zeit nicht unnötig mit einem Mitarbeitenden unserer Konkurrenz verbringen musst, gebe ich dir gleich noch eine Visitenkarte. Die kannst du diesem einfach geben und ihm sagen, wenn er ein Gespräch führen will, kann er sich direkt mit mir in Verbindung setzen.“

Egal welche der beiden Möglichkeiten Sie wählen, geben Sie Ihrem neuen Kunden Hilfestellung für den Fall eines Abwerbegesprächs. Im Grunde sind diese Argumente Regieanweisungen für einen Film, der so in der Zukunft ablaufen könnte – dann aber mit einem Happy End für die AOK.

6.4.3 Weiterempfehlung

Die positive Gesprächsstimmung hilft Ihnen, den Jugendlichen auch als aktive Referenz für die AOK zu gewinnen. Scheuen Sie sich deshalb nicht, ihn nach Namen und Adressen aus seinem Freundeskreis zu fragen. Wenn Sie dabei selbstbewusst auftreten, öffnen Sie mit einem gut geführten Berufsstartergespräch eine Tür zu weiteren Akquisitionserfolgen.

Nutzen Sie hier die Möglichkeit und erklären Sie dem Jugendlichen, dass er eine Prämie erhalten kann, wenn er uns weiterempfiehlt und uns die Einwilligung von dem Jugendlichen zukommen lässt.

Fortsetzung des Lernbeispiels

„Marina, du warst in unserem Gespräch einige Male überrascht, was es bei der AOK alles an Leistungen zu entdecken gibt. Ich kann mir gut vorstellen, dass es Freunden und Bekannten von dir, die neu ins Berufsleben einsteigen, ähnlich geht. Was meinst du, wem könnte ich aus deinem Bekanntenkreis mit meiner Beratung auch weiterhelfen?“

Ich lasse dir ein paar Flyer für die Mitgliederwerbung hier. Für jedes geworbene Mitglied gibt es sogar eine Prämie für Dich. Gern kannst Du mich anrufen und ich hole mir die ausgefüllten Flyer wieder ab.“

Es ist aus datenschutzrechtlichen Gründen wichtig, dass wir auf dem Vordruck die Unterschrift des Jugendlichen oder des Erziehungsberechtigten erhalten, um mit ihm Kontakt aufnehmen zu dürfen.

6.4.4 Gesprächsausstieg

Erklären Sie Ihrem Kunden, was Sie jetzt weiter für ihn tun werden, z.B. den Antrag für die Vergabe der Rentenversicherungsnummer an den Rentenversicherungsträger weiterleiten, ebenso die Schulzeitbescheinigung usw. Nutzen Sie diesen letzten Teil, um noch einmal auf der Beziehungsebene zu arbeiten. Bedanken Sie sich für das Vertrauen und nennen Sie evtl. einen neuen Termin, um beispielsweise den versprochenen Dokumentenordner vor Beginn der Ausbildung vorbeizubringen. Verabschieden Sie sich freundlich. Wenn Sie die Möglichkeit haben, Ihrem Kunden ein kleines Give-away zu überreichen, ist jetzt der richtige Zeitpunkt gekommen. Beenden Sie das Gespräch immer auf der Beziehungsebene, wie z.B.:

- Ich wünsche Ihnen einen schönen Tag
- Ich wünsche Ihnen viel Erfolg
- Ich wünsche Ihnen viel Glück
- ...

Möglichst zeitnah zu Ihrem Gespräch sollten Sie sich einige Minuten Zeit nehmen und das Gespräch vor Ihrem inneren Auge noch einmal genau betrachten, d.h. das Gespräch nachzubereiten. Notieren Sie sich alle Aufhänger, die Sie bei der Gesprächseröffnung kennengelernt haben. Sie dienen Ihrer Kundenpflege. Mit diesen wichtigen Informationen (wohin ist der erste Urlaub geplant/der Hund muss operiert werden etc.) können Sie das nächste Gespräch eröffnen. Was können Sie aus Ihrem Gespräch lernen bzw. wie können Sie sich verkäuferisch weiterentwickeln? Dafür stellen Sie sich folgende Fragen:

- Mit welchen Fragen in der Bedarfsanalyse war ich erfolgreich?

- Welche Argumente waren erfolgreich?
- Welche Einwandbehandlungen haben überzeugt?
- An welchem Punkt verlief das Gespräch nicht wie geplant?
- Was war der Grund dafür, dass das Gespräch nicht wie geplant verlief?
- Was will ich verbessern?
- Wie zufrieden bin ich mit mir?
- Wofür kann ich mich loben (auch, wenn das mit der Unterschrift nicht geklappt hat)?

Unterschätzen Sie nicht diese paar Minuten. Sie können Ihnen Klarheit und neue Motivation geben. Und falls es beim ersten Mal mit der Unterschrift nicht geklappt hat, brauchen Sie nicht gleich alles zu verfluchen, sondern können gezielt nach Ansatzpunkten zur Weiterarbeit suchen. Die Antworten zu Ihren Fragen sind der Einstieg für Ihren nächsten Gesprächserfolg.

6.5 Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkte

Im Zeitalter von steigenden Kosten, Verwaltungskostendeckelung und dünner Personaldecke bei der AOK darf man die Kostenfrage auch in der Kundenakquisition nicht außer Acht lassen. Befinden Sie sich in Ausbildung ist es wichtig, Ihre ersten Erfahrungen im Außendienst zu sammeln. Das ist zu Recht Bestandteil Ihrer Ausbildung. Denn, wenn wir unseren Kunden versprechen: „Wir sind immer für Sie da“, dann sollten Sie als junge AOK-Mitarbeitende die Nähe zum Kunden auch in Form eines Hausbesuchs kennenlernen. Wenn Sie jedoch später im normalen AOK-Alltag vor der Entscheidung stehen: Mache ich einen Hausbesuch, um diesen Kunden für die AOK zu gewinnen, oder versuche ich, ihn lediglich am Telefon von den AOK-

Vorteilen zu überzeugen, oder schicke ich ihm nur ein Mailing zu? – Dann sollten Sie auch die ungefähren Kosten, die Ihre Entscheidung verursacht, berücksichtigen.

Am intensivsten ist Ihr Kundenkontakt selbstverständlich bei einem Hausbesuch bzw. einem individuellen Beratungstermin vor Ort. Mit Vor- und Nacharbeit inklusive der An- und Abfahrt ist es aber auch die zeitlich anspruchsvollste Methode, Kunden für die AOK zu gewinnen. Man setzt für einen Hausbesuch einen Zeitaufwand von ca. 110 Minuten an. Da Zeit auch im AOK-Alltag Geld bedeutet, kostet ein Hausbesuch, der mit einem Telefonat (Terminvereinbarung) vorbereitet wurde und je nach Bedarf mit dem Zusenden von ausstehenden Unterlagen endet, ca. 75 € (selbstverständlich ohne Aufwandsentschädigung gerechnet). Bei einem Telefonat werden 30 Minuten mit ca. 13 € und bei einem Mailing 10 Minuten mit ca. 5 € angesetzt. Bitte beachten Sie, dass diese Zahlen lediglich Richtwerte sind.

Es ist deshalb nicht nur legitim, sondern auch unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten sinnvoll, den einen Kunden zu besuchen und den anderen telefonisch zu bedienen. Wählen Sie also Ihre Kommunikationsform ziel-, situations- und adressatengerecht aus. Entscheidungshilfen können z.B. die Zielvereinbarungen für Ihr Team sein: Gehört Ihr potenzieller Berufsstarter mit seinem Berufswunsch zu Ihren Zielgruppen? Entscheidend kann aber auch sein, was das vorbereitende Telefonat ergab: Sind z.B. noch mehrere Geschwister im interessanten Alter (großer Bruder ist dieses Jahr mit der Ausbildung fertig, aber nicht AOK-versichert, Vater ist ebenfalls bei einer anderen Krankenkasse versichert), dann kann es durchaus sinnvoll sein,

hier gezielt einen Hausbesuch anzubieten, da das vorhandene Potenzial die Mehrkosten rechtfertigt.

Weiter gehende Informationen zu Kosten-Nutzen-Aspekten von Telefonaktionen und Mailings erhalten Sie im Lernbrief zum Thema „Privatkunden akquirieren und halten, dabei beraten“.

6.6 Übungen zum Lernabschnitt 6

Übung 14

Sie wissen nun, wie wichtig es ist, in der Gesprächseröffnung die Beziehungsebene anzusprechen. Überlegen Sie sich, was Sie alles dafür tun können.

Aufgabe

Notieren Sie stichwortartig acht Punkte, wie Sie eine gute Gesprächsatmosphäre schaffen.

Übung 15

Notieren Sie drei weitere Möglichkeiten, mit denen Sie das Gespräch mit Marina Breckel auch hätten eröffnen können. Lesen Sie dazu das Lernbeispiel auf Seite 62 noch einmal.

Übung 16

Sie haben einige Fragen zur Bedarfsermittlung kennen gelernt.

Aufgabe

Formulieren Sie jeweils drei Bedarfsfragen (allgemeine und Interessewecker-Fragen).

Übung 17

Notieren Sie zu jedem Kaufmotiv jeweils zwei AOK-Produkte, -Dienstleistungen oder sonstige Vorteile einer AOK-Mitgliedschaft, die Sie in einer Berufsstarter-Akquisition einsetzen könnten.

Übung 18

Sie haben sich in Übung 17 Produkte/Dienstleistungen/sonstige Vorteile zu einem Kaufmotiv ausgesucht. Formulieren Sie jetzt zu jedem Kaufmotiv zwei motivbezogene Kunden-Nutzen-Argumentationen. Versuchen Sie dabei, den Kundennutzen klar und für den Kunden leicht nachvollziehbar herauszuarbeiten.

Übung 19

1. Nennen Sie die drei Schritte, die zu einer erfolgreichen Einwandbehandlung führen.
2. Geben Sie stichwortartig an, welche unterschiedlichen Vorgehensweisen sich bei
 - a) unzutreffenden Einwänden,
 - b) zutreffenden Einwändeneignen.

Übung 20

Sie haben einige Beispiele kennengelernt, wie Sie Ihre Einwandbehandlung beginnen können. Überlegen Sie sich drei weitere Möglichkeiten (Formulierungen), wie Sie auf der Beziehungsebene auf mögliche Einwände reagieren können.

Übung 21

Häufig genannte Einwände bei Kundenkontakten sind:

1. „Die AOK gibt zu viel Geld für Werbung aus.“
2. „Bei Ihnen in der AOK weiß die Linke nicht was die Rechte tut.“

Aufgabe

Notieren Sie im genauen Wortlaut, wie Sie auf die einzelnen Einwände reagieren könnten. Formulieren Sie jeweils alle drei Schritte zur erfolgreichen Einwandbehandlung aus.

Übung 22

Beschreiben Sie stichwortartig, wie sich die Abschlussphase in einem Verkaufsgespräch gestalten könnte.

7 Kundenorientiertes Telefonieren

Sicher werden Sie an Ihrem Arbeitsplatz ebenso viel telefonieren, wie Sie Kunden direkt und persönlich beraten. Oft ist auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu überlegen, ob man nicht besser zum Telefonhörer greift, bevor man den Kunden zu Hause besucht.

Dann wissen Sie auch, wie viel schwieriger es ist, ein gutes Telefonat zu führen als zu jemandem direkt zu reden. Denn in einem Telefonat entfallen die Begleitfaktoren des persönlichen Gesprächs – wie Blickkontakt, Gestik und Mimik.



Beim Telefonieren überzeugt allein die Akustik. Das, was im direkten Gespräch Mimik und Gestik leisten, müssen Sie beim Telefonieren mit

- Ihrer Stimme,
- Ihrer Stimmlage,
- Ihrer Lautstärke und
- Ihrem Sprechtempo

bewirken.

Welche Auswirkungen haben gute und schlechte Telefonate in der Praxis wirklich?

gute Telefonate	schlechte Telefonate
• zufriedene Kunden	• ungenaue Ergebnisse
• Zuverlässigkeit	• atmosphärische Störungen
• Partnerschaft	• negative Folgeerscheinungen
• festigt Geschäftsbeziehungen	• frustrierte Kunden
• Sicherheit/Vertrauen	• frustrierte und gestresste Mitarbeitende
• positives Image	• Beschwerden und Folgebeschwerden
• positives Mitarbeiterimage	• Zeitverlust/höhere Kosten
• Motivationssteigerung bei Mitarbeitenden	• Imageverlust
• gutes Arbeitsklima	• Kundenverlust

Merke

Beim Telefonieren geben Sie Ihrem Gegenüber eine Visitenkarte, nicht aus Papier, sondern hier ist „Ihre Stimme Ihre Visitenkarte!“

Sicher haben Sie auch schon festgestellt, dass es Menschen mit auffallend angenehmen und sympathischen Stimmen gibt.

Solche Menschen schaffen – wo immer sie auftreten – ein angenehmes Klima, eine positive Grundstimmung, die sich günstig auf Gesprächsverläufe und -verhandlungen auswirkt.

7.1 Stimme

Die Stimme ist beim Telefonieren Ihr stärkstes Ausdrucksmittel.

Die Stimme versetzt Ihren Gegenüber in „Stimmung“, stimmt ihn positiv oder negativ.

Die Stimme ist sozusagen die Melodie der Sprache, und Melodien bewirken Stimmungen.

Denken Sie nur einmal daran, wie unterschiedlich sich sanfte Schlager, Jazz, Marsch- oder Trauermusik auf Ihr Gemüt auswirken.

Beobachten Sie auch einmal, wie Erwachsene ihre Stimme ändern, wenn sie mit ganz kleinen Kindern reden. Dies geschieht häufig unbewusst. Sie reduzieren ihre Lautstärke und sprechen nachgewiesenermaßen in einer höheren Stimmlage als üblich. Die Stimme klingt ruhig und sanft und vermittelt das Gefühl von Aufmerksamkeit, Zuwendung und Liebe. Die Änderung im Stimmverhalten geht einher mit einer veränderten Mimik.

Der freundliche Gesichtsausdruck bewirkt die veränderte Stimmlage. Versuchen Sie einmal, mit zu einem Lächeln hochgezogenen Mundwinkeln ganz traurig zu sprechen. Das wird Ihnen schwer fallen, wenn nicht ganz misslingen. →

Vermeiden Sie monotones Sprechen. Monotones, also eintöniges Sprechen ermüdet Ihren Gegenüber. Wechseln Sie im Verlauf des Gesprächs Ihre Stimmlage, Ihre Lautstärke und Ihr Sprechtempo!

Nichts verrät mehr über den Charakter als die Stimme.

Disraeli

Denn die Stimme, wie du weißt, ist die Seele.

Theodor Fontane

Sprache als Ausdrucksmittel

• „äh“, „mhm“ oder „öh“	→ deuten auf generelle Unsicherheit hin
• Endungen werden verschluckt, Redner verspricht sich, stottert (ebenso: Auslassen von Wörtern, Satzwechsel, Wiederholungen)	→ Hinweise auf innere Nervosität, Befangenheit
• sorgfältige und ausgeprägte Aussprache	→ zeigt eine disziplinierte Haltung, eventuell Mangel an Vitalität, Verlust der eigenen Identität
• wenig ausgeprägte, lässige Aussprache	→ Natürlichkeit und Lässigkeit, aber auch Verschlossenheit

Stimme als Ausdrucksmittel

• schlaffe, ungestaltete Sprechweise	→ deutet Trägheit und Gleichgültigkeit des Sprechenden an
• starker Wechsel in der Stimmstärke	→ gefühlsbetonte, emotionale Grundhaltung des Sprechenden
• Monotonie der Stimme	→ Mangel an gefühlsmäßigem Miterleben
• unregelmäßiges Schwanken der Stimmstärke	→ deutet auf Mangel an Vitalität hin
• unregelmäßiges, schnell wechselndes Sprechtempo	→ innere Erregung, Mangel an Selbstsicherheit

Und vergessen Sie nicht: Auch wenn Ihr Gesprächspartner Sie am Telefon nicht sehen kann, so kann er doch hören, ob Sie lächeln oder total zusammengekauert auf Ihrem Stuhl sitzen. Nehmen Sie beim Telefonieren deshalb eine lockere, aber trotzdem möglichst aufrechte Haltung ein. Ihre Haltung beeinflusst nämlich Ihr Lungenvolumen und damit auch Ihre Ausdrucksfähigkeit. Ihre Mimik beeinflusst Ihre Stimmlage.

Merke

„Ein Lächeln kann man hören.“
(aus der AOK-Leitbildkampagne)

7.2 Stimmlage

Treffen Sie in Ihrer AOK auf dem Flur einen Kollegen und grüßen Sie ihn:

„Guten Morgen, Herr Hoffmann“,

dann können Sie allein durch Ihre Stimmlage Ihrem Gegenüber signalisieren, ob Sie sich freuen, ihn zu sehen, ob Sie mit ihm ein kurzes Gespräch führen möchten, ob Sie in Eile sind oder momentan keinen weiteren Kontakt wünschen usw.

Testen Sie einmal Ihre Wirkung und sprechen Sie laut in verschiedenen Stimmlagen:

„Guten Morgen, Herr Hoffmann“.

Das Anheben der Stimme am Ende des Satzes zeigt Ihre Gesprächsbereitschaft. Das Absenken drückt Ihren Wunsch nach einem Nichtzustandekommen des Gesprächs aus. Auch beim Telefonieren erkennen Sie deutlich den Wunsch des Partners, das Gespräch zu beenden, wenn seine Antworten kürzer werden, wenn er seine

Stimme absenkt oder sich sogar nur noch Kurzantworten wie „ja, ja“, „mh“ oder „gut“ bedient.

Das Absenken der Stimme kann allerdings auch auf eine mögliche Verärgerung oder Enttäuschung hinweisen. Deshalb ist gerade beim Telefonkontakt besonders wichtig: das genaue Hinhören beim Zuhören. Gegebenenfalls können Sie dann durch gezielte Fragen bzw. Spiegelung des Gehörten eine Klärung bei Unstimmigkeiten herbeiführen.

7.3 Lautstärke

Ist Ihnen das auch schon passiert? Sie gehen allein durch einen dunklen unheimlichen Wald. Ihnen ist mulmig zumute, plötzlich fangen Sie an, zu singen oder zu sprechen. Sie wollen sich damit Mut machen.

Oder beobachten Sie in einem Wildwestfilm die Indianer bei ihren Angriffen: Mit lautem Gebrüll stürzen sie sich in die Gefahr. Das dient nicht nur dazu, dem Gegner Angst einzujagen, sondern sich selbst die Angst zu nehmen, sich stark zu fühlen und sich Mut zu machen.

Sehr lautes Sprechen oder sogar Schreien wirkt aggressiv und vernichtet jede Basis des Gesprächs.

Zu leises Sprechen wiederum vermittelt auf Dauer den Eindruck von Schüchternheit und Unsicherheit.

Sprechen Sie jedoch im Verlauf des Gesprächs vorübergehend etwas leiser, erhöht sich die Konzentration des Zuhörers; kurzzeitiges leises Sprechen vermittelt den Eindruck, als hätte man etwas sehr Wichtiges und nur für den Gesprächspartner Bestimmtes zu sagen.

Wichtig ist, dass Sie in einem Gespräch auch die Lautstärke variieren. Passen Sie die Lautstärke jeweils der Situation an. Was natürlich nicht heißen soll, wenn ein verärrgerter Kunde lautstark seine Beschwerde vorträgt, dass Sie ihm dann ebenso lautstark Antwort geben.

Beispiele für Bedeutung der Sprechmelodie, der Tonhöhe und Tonstärke:

Normale Betonung	Bedeutung
Haben Sie 5 Minuten Zeit für eine wichtige Information?	keine besondere
Besondere Betonung	Bedeutung
Haben Sie 5 Minuten Zeit für eine wichtige Information?	Sagen Sie ja zu 5 Minuten!
Haben Sie 5 Minuten Zeit für eine wichtige Information?	Ich brauche Sie!
Haben Sie 5 Minuten Zeit für eine wichtige Information?	Es geht um eine Information.
Haben Sie 5 Minuten Zeit für eine wichtige Information?	Es geht um eine wichtige Information.
Haben Sie 5 Minuten Zeit für eine wichtige Information?	Für Sie ist die Information wichtig!
Haben Sie 5 Minuten Zeit für eine wichtige Information?	Haben Sie die Zeit?

7.4 Sprechtempo

Es gibt Menschen, die sich stets unter Zeitdruck fühlen und immer meinen, viel sagen zu müssen. Das geschieht dann in einem derartigen Sprechtempo, dass wir ihnen nur eine begrenzte Zeit lang zuhören können. Auf Dauer können wir dem schnellen Wortfluss nicht folgen und schalten dann automatisch ab.

Unser Gehirn braucht eine gewisse Zeit, das gesprochene Wort aufzunehmen und den Inhalt in unseren Erfahrungshorizont einzufügen. Wird dem Gehirn diese Zeit der Verarbeitung nicht eingeräumt, entgeht dem Zuhörer das für das Gespräch wichtige Erfolgserlebnis. Er verliert das Interesse und wird das Gespräch möglichst rasch beenden.

Auch zu langsames Sprechen wirkt sich negativ auf den Gesprächsverlauf aus, denn der Zuhörer schließt oft vom langsamen Sprechen auf langsames Denken. Beim langsamen Sprechen versteht er zwar Wort für Wort, doch der Sinn des Ganzen geht häufig verloren. Der Zuhörer kann auch genervt reagieren, weil er im Geiste den Gebührenzähler rattern hört.

Am besten passen Sie sich dem Sprechtempo Ihres Gegenübers an.

Ältere Leute begrüßen es im Allgemeinen, wenn Sie ihnen einen Sachverhalt langsam und ausführlich erklären. Bei jüngeren AOK-Kunden, die weniger denken, wird dies nicht nötig sein.

Pausen, die Sie ins Gespräch bringen, bewirken an der richtigen Stelle die Aufmerksamkeit des Zuhörers, so z.B. vor dem Höhepunkt des Gesprächs.

Merke

Achten Sie beim Telefonieren besonders auf

- Ihre Stimme und Stimmlage,
- die Lautstärke und
- Ihr Sprechtempo.

7.5 Besonderheiten im Info-Center/Call-Center oder in der Telefonzentrale

Sitzen Sie im Info-Center/Call-Center oder in der Telefonzentrale Ihrer AOK, dann sind Sie der erste Ansprechpartner unserer Kunden. Freundlichkeit ist auch hier sehr wichtig. Sie repräsentieren die AOK und vermitteln dem Anrufer einen ersten, sehr wichtigen Eindruck.

Ihre Aufgabe besteht darin, das erste Problem der Kundschaft zu lösen, sie an den richtigen Ansprechpartner zu vermitteln. Dies ist eine wichtige Aufgabe, die Sie sehr ernst nehmen müssen, denn es verärgert den Kunden enorm, wenn eine Verbindung nicht zustande kommt, unterbrochen wird oder er beim falschen Gesprächspartner landet.

Meistens nennen die Kunden bereits den Mitarbeitern im Info-Center/Call-Center oder in der Telefonzentrale ihren Namen und ihr Anliegen. Nutzen Sie diese Informationen, um Ihren Kunden einen besonderen Service zu bieten, denn für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance.

Beispiel

- Sprechen Sie Ihren Kunden mit Namen an, z.B. „Frau Schmitz, bei Ihrem Anliegen wird Ihnen gerne Herr Müller weiterhelfen – ich verbinde Sie mit ihm.“
- Ersparen Sie Ihrem Kunden, sein Anliegen mehrmals vorzutragen. Sagen Sie dem zuständigen Herrn Müller, worum es Frau Schmitz geht.

Dann kann Herr Müller das Telefonat z.B. wie folgt annehmen: „Ja, guten Tag Frau Schmitz. Mein Name ist Harald Müller. Mein Kollege sagte mir, Sie möchten wissen, ob wir noch orthopädische Schuhe bezahlen. Ist das richtig?“ Jetzt kann Frau Schmitz gegebenenfalls weitere Detailinformationen liefern und fühlt sich gleichzeitig mit ihrem Anliegen persönlich gut aufgehoben.

Öfter als man denkt, gibt es Menschen, die eine gewisse Scheu haben zu telefonieren.

Also – auch wenn es Ihnen nichts ausmacht zu telefonieren – denken Sie daran, dass es Menschen gibt, die Hemmungen beim Telefonieren haben. Je freundlicher und hilfsbereiter Sie über Ihre Stimme, Stimmlage und Ihr Sprechtempo vermitteln: „Sie können mir in aller Ruhe Ihr Problem schildern./Ich kümmere mich um Sie./Bei mir sind Sie genau richtig“, umso eher werden Sie Ihrem Gesprächspartner über seine Hemmungen beim Telefonieren hinweghelfen. Auch so übermitteln Sie Ihrer Kundschaft ein positives Bild von der AOK.

Merke

Am Telefon sind Sie die akustische Visitenkarte Ihres Unternehmens.

Unterschiede	
Persönliches Gespräch	Telefonisches Gespräch
<ul style="list-style-type: none"> Der Kunde sowie der Kundenberater wirken als Ganzes (Kleidung, Auftreten, Gestik, Mimik, Sprache). 	<ul style="list-style-type: none"> Nur die Sprache wirkt (Sprechverhalten, Stimme), diese wird allerdings nach wie vor durch Mimik und Gestik geprägt.
<ul style="list-style-type: none"> Blickkontakt ist vorhanden. 	<ul style="list-style-type: none"> Es ist kein Blickkontakt vorhanden.
<ul style="list-style-type: none"> Reaktionen des Gegenübers können aus Gestik und Mimik entnommen werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Reaktionen geschehen nur verbal. Viele Kunden haben Scheu, jemanden zu bitten, etwas zu wiederholen, das sie nicht verstanden haben.
<ul style="list-style-type: none"> AOK-Mitarbeitende können Anschauungsmaterial (Tabellen, Skizzen usw.) einbeziehen. 	<ul style="list-style-type: none"> Es können nur verbale Erläuterungen gegeben werden. Sie müssen bildhaft erklären, damit Ihr Gesprächspartner sich etwas vorstellen kann.
<ul style="list-style-type: none"> Missverständnisse lassen sich eher vermeiden. 	<ul style="list-style-type: none"> Es können leichter Missverständnisse auftauchen, da sich nicht alle Kunden gleichermaßen verständlich ausdrücken können.
<ul style="list-style-type: none"> Es ist meist ausführlicher und länger. 	<ul style="list-style-type: none"> Es wird im Allgemeinen kurz gehalten.
<ul style="list-style-type: none"> Aufmerksamkeit ist größer, da auch visuelle Eindrücke das Gespräch prägen und die Gesprächspartner aneinanderbinden (Auge und Ohr sind beteiligt). 	<ul style="list-style-type: none"> Aufmerksamkeit ist geringer, da u.U. Störungen aus dem häuslichen Bereich das Gespräch beeinflussen (Türklingel, Kinderrufe, überkochende Kartoffeln usw.), und es wird nur ein Sinnes-Kanal angesprochen (nur das Ohr ist aktiv).
<ul style="list-style-type: none"> Die Beziehungsebene der Kommunikation ist stärker ausgeprägt. 	<ul style="list-style-type: none"> Durch fehlende Mimik, Gestik, Blickkontakt ist die Inhaltsebene stärker ausgeprägt.

7.6 Phasen des Telefongesprächs

Das Telefonieren verläuft stets in vier Phasen analog der KIVA-Formel, die Sie bereits im Punkt 5 dieses Lernbriefs kennengelernt haben.

1. Phase = Melden

Melden Sie sich mit „AOK – Die Gesundheitskasse.“, damit die Anrufenden wissen, ob sie mit der ge-

wünschten Einrichtung verbunden sind. Nennen Sie dann Ihren Vor- und Nachnamen, jedoch nicht, wenn Sie die Telefonzentrale bedienen. Begrüßen Sie den Anrufenden, wenn möglich mit Namen. Dabei ist es ratsam, wenn Sie je nach Tageszeit „Guten Morgen“ oder „Guten Tag“ sagen.

Ihre Stimme sollte klangvoll und freundlich sein, denn schließlich wollen Sie mit diesen Worten ausdrücken:

„Was kann ich für Sie tun?“

2. Phase = Wunsch anhören

Nachdem Sie sich gemeldet, Ihren Namen gesagt und die anrufende Person begrüßt haben, ist diese an der Reihe, ihren Wunsch vorzutragen.

Sie wird

- Ihnen ihr Problem bzw. ihren Wunsch vortragen oder
- Ihnen den Namen eines Mitarbeitenden nennen, mit dem sie sprechen möchte, oder
- Sie bitten, sie mit dem zuständigen Mitarbeitenden zu verbinden.

Jetzt müssen Sie reagieren, auch wenn Sie nur einen entsprechenden Knopf zu drücken haben.

3. Phase = Reagieren

Falls Sie nicht der gewünschte Gesprächspartner sind, verbinden Sie Ihren Anrufer nicht wortlos, denn sie könnte meinen, die Leitung sei unterbrochen worden.

Geben Sie ihr das Gefühl, dass Sie gern für sie tätig werden, und sagen Sie z.B.:

„Ja gerne, ich verbinde Sie mit Herrn Schmitz.“

Das Wichtigste ist, dass Sie positiv reagieren. Vermeiden Sie Aussagen wie:

„Der ist nicht da.“

„Da ist besetzt.“

Ist die gewünschte Gesprächsteilnehmende Person nicht erreichbar, bieten Sie dem Anrufer andere Lösungsmöglichkeiten an.

Beispiel

„Darf ich Sie mit seinem Stellvertreter (oder Teamkollegen) verbinden?“

„Kann ich Herrn Schmitz eine Nachricht hinterlassen?“

„Kann Herr Schmitz Sie zurückrufen oder möchten Sie es lieber selber später noch einmal probieren?“

„Gern gebe ich Ihnen die Durchwahl von Herrn Schmitz.“

Sollte die Kundschaft einen Rückruf wünschen, notieren Sie sich den Namen, die Telefonnummer und den gewünschten Zeitpunkt des Rückrufs sowie ggf. das Anliegen kurz und klar. Hierfür bieten sich Gesprächsnotizzettel an, die es in den verschiedensten Variationen gibt.

Vergessen Sie nicht, diese Notiz an den entsprechenden Mitarbeitenden schnell weiterzuleiten. Sollten Sie im Info-Center/Call-Center tätig sein, schicken Sie eine kurze E-Mail mit den wesentlichen Inhalten des Anliegens an den zuständigen Mitarbeitenden. Denn nichts ist imageschädigender als ein auf den Vormittag versprochener Rückruf, der erst am nächsten Tag oder, schlimmer, gar nicht umgesetzt wird.

Wenn Sie jedoch selbst das Problem Ihres Kunden lösen können, tun Sie das. Wenden Sie dabei Ihr Wissen aus der Verhandlungsphase zum richtigen Argumentieren und der Einwandbehandlung an.

4. Phase = Verabschieden

Die KIVA-Formel strukturiert auch beim Telefonat Ihr Gespräch. Denken Sie deshalb auch beim Beenden des Telefonats an Folgendes:

1. Fassen Sie kurz noch einmal das Wichtigste zusammen.
2. Gibt es noch einen Zusatznutzen, den Sie Ihrem Gesprächspartner vermitteln können?
3. Arbeiten Sie noch einmal auf der Beziehungsebene.

Beispiel

„Mein Kollege, Herr Wagner, bringt Ihnen, Frau Luft, das Antragsformular noch heute Abend vorbei. Machen Sie sich deshalb also keine Sorgen.“

Ich wünsche Ihnen gute Besserung
Auf Wiederhören, Frau Luft.“

Merke

Zeigen Sie Ihrem Telefonkunden mit Ihrer Stimme, dass sein Anruf wichtig und für ihn nützlich gewesen ist!

Sprachverhalten am Telefon

Vermitteln Sie Ihren Telefonkunden das „Ich bin für Sie da“-Gefühl

Frage des Kunden	falsche Antwort	richtige Antwort
„Ich habe eine Frage zu Ihren Gesundheitsangeboten/-broschüren.“	„Wir haben so viele verschiedene, da ist es am besten, ich schicke Ihnen das Gesundheitsprogramm/ die Broschürenübersicht.“	„Gern, und welche Gesundheitsangebote/-broschüren interessieren Sie besonders?“
„Ich hätte gern eine Auskunft über meinen Krankenversicherungsschutz.“	„Da brauche ich erst Ihre Krankenversicherungsnummer (Mitgliedsnummer).“	„Selbstverständlich – welche Frage haben Sie?“
„Ach sagen Sie, was für Besonderheiten gibt es denn bei Ihrer Leistung XY?“	„Das kann ich nicht so sagen, das kommt ganz auf die jeweilige Situation an.“	„Das besondere an dieser Leistung ist ...“
„Können Sie mir bitte Ihre Wahltarife nennen?“	„Tut mir leid, aber für die Wahltarife bin ich nicht zuständig.“	„Gern – unser Herr Liebling informiert Sie unverbindlich. Möchten Sie gleich mit ihm sprechen?“
„Wann kann denn ein Außendienstmitarbeiter vorbeikommen?“	„Ich glaube nicht, dass das im Moment klappt, die haben nämlich ganz schön zu tun.“	„Ich schaue gern mal in den Terminkalender, es wird etwa eine Minute dauern.“ (alternativ: Rückruf durch zuständigen Außendienstmitarbeiter anbieten)

Checkliste für ein erfolgreich geführtes Telefonat

Vor dem Telefonat

- alle verfügbaren Informationen des Kunden heraussuchen
- Telefonnummer im EDV-System erfassen, sofern noch nicht geschehen
- Problem aufbereiten, Überlegungen zur Gesprächsführung anstellen
- Notizblock und Schreibutensilien bereitlegen
- Notizen für das Gespräch machen
- alle Unterlagen zusammenstellen, die für das Gespräch gebraucht werden
- angemessenen Geräuschpegel herstellen

Während des Telefonats

- Notizen machen
- Stichworte sammeln

- Termine festhalten
- Wünsche des Kunden notieren
- aktiv zuhören
- deutlich und verständlich sprechen
- Wichtiges ggf. wiederholen
- auf die Stimmelmelodie achten

Nach dem Telefonat

- Stichworte ggf. ausformulieren
- Ergebnis des Gesprächs festhalten
- Wunsch beschreiben
- evtl. an zuständigen Mitarbeitenden weiterleiten
- Anliegen des Kunden bearbeiten (z.B. Antrag zuschicken)
- evtl. nach einer gewissen Zeit Gesprächsergebnis und Folgekontakte kontrollieren

Buchstabiertafel

A Anton	O Otto
Ä Ärger	Ö Ökonom
B Berta	P Paula
C Cäsar	Q Quelle
Ch Charlotte	R Richard
D Dora	S Samuel
E Emil	Sch Schule
F Friedrich	ß Eszet
G Gustav	T Theodor
H Heinrich	U Ulrich
I Ida	Ü Übermut
J Julius	V Viktor
K Kaufmann	W Wilhelm
L Ludwig	X Xanthippe
M Martha	Y Ypsilon
N Nordpol	Z Zacharias

Leitung frei für den Kunden

Kundenanrufe haben stets Vorrang vor Privatgesprächen.

Kundenfreundlich ist es, wenn Sie Ihre unvermeidbaren Privatgespräche möglichst kurz fassen, damit die Leitung für Ihre Kunden frei ist.

Kleider machen Leute ...

Das gilt auch beim Telefonieren. Ihr Gesprächspartner kann Sie zwar nicht sehen, aber eine angemessene Kleidung hilft Ihnen dabei, kundenorientiert und selbstsicher zu telefonieren.

Häufige Fehler beim Telefonieren

- Telefon sehr lange klingeln lassen
- Gespräche im Raum weiterführen, wenn der Hörer bereits abgenommen ist
- Gesprächsteilnehmende warten lassen, wenn Sie selbst auf Informationen warten oder vor Fortsetzung des Gesprächs noch etwas erledigen müssen
- Weiterverbinden, ohne sich zu vergewissern, ob der gewünschte Mitarbeitende anwesend oder zuständig ist
- Weiterverbinden, ohne dem Anrufenden zu erklären, dass und an wen Sie den Anruf weitergeben
- Weiterverbinden, ohne dem neuen zuständigen Mitarbeitenden das Anliegen des Kunden zu erklären
- lange Ferngespräche, vor allem wenn die Kosten zulasten des Kunden gehen (besser: zurückrufen)
- kostenaufwendige Ferngespräche, wenn schriftliche oder persönliche Erledigung günstiger ist
- Telefongespräch mit der Ablehnung eines Kundenwunsches abschließen (besser: eine Prüfung zusagen, wenn evtl. Möglichkeiten bestehen)
- Anrufenden bitten, noch einmal anzurufen
- Anrufenden unterbrechen
- undeutlich und zu schnell sprechen
- Negativformulierungen verwenden

Merke

Auch hier gilt: Ab und zu sind Sie zwar für eine Sache nicht zuständig, für einen AOK-Kunden aber sind Sie jederzeit zuständig!

7.7 Übungen zum Lernabschnitt 7

Übung 23

Nehmen Sie eine denkbare Zuordnung vor.

	Buchstabe
1. Anheben der Stimme	
2. tiefe Stimme, langsames Tempo	
3. dauerndes leises Sprechen, schnelles Tempo	
4. Absenken der Stimme	
5. lautes, abgehacktes Sprechen; Pausen an Stellen, wo sie nicht erwartet werden	
6. leises, langsames Sprechen	

- a) Erregung
- b) Freude
- c) Trauer
- d) Enttäuschung
- e) Schüchternheit, Unsicherheit
- f) vertrauliche Ausdrucksweise

Übung 24

Im Folgenden erhalten Sie fünf Behauptungen aus der „Telefonpsychologie“. Geben Sie Verhaltenstipps zum erfolgreichen Telefonieren. Nutzen Sie für die Lösung dieser Übung auch Ihr Wissen aus der Verhandlungsphase (vgl. Punkt 5.4 dieses Lernbriefs).

1. Beziehungsebene geht vor Sachebene – Gefühl vor Verstand!	Was können Sie bei der Gestaltung Ihres Telefongesprächs tun, um nach diesem Grundsatz zu handeln?
2. Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung sind wichtige Bedürfnisse des Menschen!	Durch welche Verhaltensweisen können Sie diesen Bedürfnissen gerecht werden?
3. Menschen mögen das Angenehme und lehnen das Unangenehme ab!	Mit welchen sprachlichen Mitteln können Sie Ihr Telefongespräch so angenehm wie möglich gestalten?
4. Menschen wollen verstehen und sind neugierig! Merke: „Wer nicht verstanden hat, kann nicht einverstanden sein.“	Was können Sie tun, um von Ihrem Telefonkunden besser verstanden zu werden?
5. Druck erzeugt Gegendruck!	Im Falle von Kundenbeschwerden und „geladenen“ Telefongesprächen heißt es: „cool“ bleiben und das Beste daraus für die Kundenbindung machen. Wie tun Sie das?

Übung 25

Beantworten Sie die Fragen durch Ankreuzen. Zählen Sie anschließend Ihre „Jas“ und „Neins“ zusammen.

Fragen zur Selbsteinschätzung	Ja	Nein
1. Nehme ich den Telefonhörer sofort ab, wenn es klingelt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Melde ich mich bei erkennbarem Außenanruf stets mit „AOK – Die Gesundheitskasse.“, Name und Tagesgruß?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Bemühe ich mich, deutlich, verständlich und nicht zu schnell zu sprechen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Halte ich die Telefonmuschel im richtigen Abstand zum Mund?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Begrüße ich den Gesprächspartner freundlich?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Bleibe ich immer beherrscht und freundlich, auch wenn mein Gegenüber laut wird?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Habe ich beim Telefonieren stets Notizpapier und Schreibutensilien griffbereit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Kann ich geduldig und aktiv zuhören?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Sorge ich für Abschirmung von Lärm, der meinen Gesprächspartner stören könnte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Vermeide ich während des Telefonats alle Nebenbeschäftigungen wie z.B. das Suchen von Unterlagen, Sprechen mit Kollegen oder Kunden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Frage ich stets, ob etwas auszurichten sei, wenn ich für meinen Kollegen ans Telefon gehe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Verbinde ich stets kundenorientiert weiter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Buchstabiere ich schwierig zu schreibende Namen und Wörter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Biete ich einen Rückruf an, wenn ich ein Problem nicht sofort lösen kann?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Beachte ich auch beim Telefonieren die Grundsätze für systematisches Beraten (KIVA-Formel)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Fasse ich mich stets kurz, ohne unhöflich zu sein?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Beraterfähigkeiten

Sie befinden sich in Ausbildung und haben sich für einen interessanten und abwechslungsreichen Beruf entschieden. In der Kundenberatung gilt es nicht nur, seine kommunikativen Fähigkeiten in der AOK einzusetzen, sondern Sie haben auch die Möglichkeit, Engagement für Aktionen Ihrer AOK in der Öffentlichkeit zu zeigen. Ob Sie sich auf Messen, Schulaktionen oder anderen Aktivitäten und Kooperationen Ihres Ausbildungsbetriebs einbringen und dort auf potenzielle Kunden gezielt zugehen, Sie werden dafür außer Ihren kommunikativen Fähigkeiten noch ein paar andere Schlüsselqualifikationen benötigen.

Beispielsweise erfordert es von Ihnen eine ganze Portion Selbstsicherheit, auf einer Messe vorbeisclendernde Personen an Ihren Stand zu locken. Dabei hilft es Ihnen, wenn Sie Begeisterungsfähigkeit für Ihre eigenen Produkte zeigen können. Gerade bei AOK-Aktionen wird von Ihnen viel Flexibilität gefordert, da sich nicht immer alles so umsetzen lässt, wie es ursprünglich geplant war.

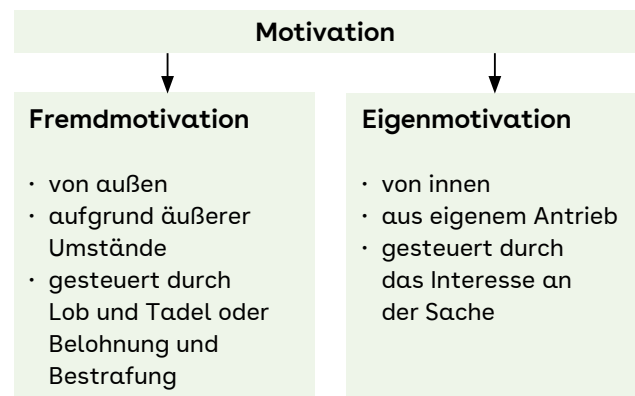
Aber auch in der AOK, in der Zusammenarbeit mit der Kollegschaft werden unterschiedliche Erwartungen an Sie gestellt. Das Leitbild der AOK beinhaltet neben einer effektiven Teamarbeit auch die Eigenverantwortung aller Mitarbeitenden. Beispielsweise haben Sie als Auszubildende Person, viele verschiedene Bereiche/ Abteilungen der AOK durchläuft, die Möglichkeit, festgefahrene Strukturen zu erkennen und eigene Ideen einzubringen. Den neuen Teammitgliedern fehlt noch die sogenannte Betriebsblindheit, die sich im Laufe der Jahre einschleichen kann. Das erfordert von Ihnen Eigeninitiative, Kreativität und

Überzeugungskraft. Nicht zuletzt gilt es auch, seine eigenen Standpunkte gegenüber der Führungskraft zu artikulieren, was Ihnen eine gewisse Durchsetzungskraft und selbstbewusstes Auftreten abverlangt.

Und wenn Sie in einem Team erfolgreich arbeiten wollen, gehört dazu Teamfähigkeit und Kompromissbereitschaft. Denn wenn Sie sich in den zuvor genannten Schlüsselqualifikationen bzw. Beraterfähigkeiten weiterentwickeln wollen, brauchen Sie Energie – Energie, um Ihr Verhalten, eingefahrene Strukturen zu ändern oder neue Verhaltensweisen oder Techniken anzuwenden. Da uns für gewöhnlich nicht unendlich viel Energie zur Verfügung steht, investieren wir nur in Dinge, die es uns wert scheinen. Um Ihre Beraterfähigkeiten voll zu entfalten, müssen Sie motiviert sein.

Der Begriff Motivation kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „etwas bewegen“. Das heißt, die Summe der Beweggründe, die menschliche Entscheidungen und Handlungen beeinflussen ist Motivation.

Dazu werden zwei Arten von Motivation unterschieden.



Wir können in diesem Lernbrief nicht auf alle Beraterfähigkeiten eingehen. Es macht zum Beispiel wenig Sinn, über die von Ihnen erwartete Flexibilität und Mobilität zu schreiben, die gilt es zu leben. Auf die Bereiche, in denen wir Sie mit theoretischem Hintergrundwissen unterstützen können, werden wir in diesem Lernbrief näher eingehen.

8.1 Eigenmotivation

Die wichtigste Voraussetzung für ein effektives Arbeiten ist Ihre innere Einstellung zu Ihrem Tun. Damit sind wir beim Thema „Eigenmotivation“.

Wie können Sie selbst etwas zu Ihrer Motivationslage beitragen?

Inzwischen wissen Sie, wie Sie mit der motivbezogenen Kunden-Nutzen-Argumentation Ihren Kunden etwas verkaufen können. Genau genommen „funktioniert“ die Eigenmotivation ähnlich. Jedes Motiv kann als „Motor der Seele“ angesehen werden.

Es treibt uns an, das Ziel zu erreichen. Das Ziel können wir nur durch unser Verhalten erreichen:

Motiv →	Verhalten →	Ziel
---------	-------------	------

Somit ist unser Verhalten – jegliches Verhalten – als „Weg zu einem konkreten Ziel“ anzusehen, selbst wenn Motiv und Ziel unbewusst bleiben. So werden zum Beispiel viele Menschen vom „Hunger nach Anerkennung“ getrieben, ohne dass sie bewusst realisieren, was sie treibt. Deshalb gieren sie nach Statussymbolen oder fühlen

sich leicht angegriffen, ohne dass Sie wissen, warum sie so (re)agieren. Wenn Sie sich selbst motivieren wollen, müssen Sie Ihre Motive und Ihre Ziele kennen. Sonst können Sie Ihr Verhalten nicht zielgerichtet einsetzen.

Halten wir also fest:

- Ohne Ziel kein Verhalten und
- „Wischiwaschi“-Ziele führen zu „Wischiwaschi“-Verhalten.

Im Interesse einer effektiven Eigenmotivation ist es wichtig, dass Sie sich konkrete Ziele setzen. Ein konkret gefasstes Ziel wirkt auf Ihre Energie wie ein Magnet. Ein Ziel zieht an! Wenn Sie sich also nur vornehmen, „kundenfreundlicher zu werden“, wird es schwierig, Ihr Verhalten danach auszurichten, denn das Ziel ist nicht konkret genug.

Besser ist es, sich konkret etwas vorzunehmen, z.B. spätestens nach dem dritten Klingeln den Telefonhörer abzunehmen.

Beachten Sie dabei:

- Formulieren Sie Ihre Ziele in der Gegenwart (z.B. „Ich gewinne meinen Berufsstarter für die AOK.“).
- Formulieren Sie Ihr Ziel positiv (anstelle von „Ich vergesse den Kundennutzen nicht“ besser: „Ich zeige den individuellen Kundennutzen auf.“).

Ziele sind sozusagen Anweisungen an uns selbst. Negative Anweisungen bewirken leider oft das Gegenteil. Sie sehen, Motivation hat mit Zielen zu tun. Wenn Sie diese erreichen, sind Sie nicht nur erfolgreich, sondern auch motiviert bei Ihrer Arbeit.

„Wenn du ein ehrgeiziges Ziel hast, dann tue den größten dir möglichen Schritt auf seine Verwirklichung zu. Der Schritt an sich mag zwar kurz bemessen sein, aber vertraue ruhig darauf, dass er im Augenblick der weitmöglichste ist.“

(Mildred McAfee)

Für das Umsetzen Ihrer Ziele (auch Ihrer Motivationsziele) enthält das Unterbewusstsein den Schlüssel dazu. Wenn Sie sich von Ihrem angestrebten Ziel eine lebendige, bildhafte Vorstellung des Sollzustands machen (z.B. was tun Sie konkret mit mehr Geld aus Ihrer Beförderung), die möglichst alle Sinne anspricht, motivieren Sie sozusagen Ihr Unterbewusstsein. Ihr Unterbewusstsein unterscheidet nämlich nicht streng zwischen tatsächlichen, vorgestellten oder visualisierten Erfahrungen. Schauen Sie sich dazu die Übung 27 an. Vielleicht sagen Sie sich jetzt, wieso soll ich mich motivieren, dafür haben wir doch unseren Chef. Oder wie oft hört man von Kollegen: „Mein Chef motiviert mich nicht.“ Wer sich selbst motivieren will, sollte einige Grundsätze der Motivation kennen und beachten.

Eigenmotivation bedeutet auch, Verantwortung für sein Tun zu übernehmen. Man muss sich klar darüber werden, dass egal, was man tut, alles Konsequenzen hat. Denn wir wählen immer, auch wenn wir nicht wählen. Sie haben also die Wahlfreiheit, unmotiviert oder motiviert Ihre Arbeit zu tun. Unbestritten bleibt, dass Sie motiviert mehr Spaß an Ihrer Arbeit haben und auch Ihre Kundschaft und Kollegen Ihre positive Ausstrahlung schätzen werden. Wie schaffen Sie es nun, motiviert an Ihre Arbeit zu gehen?

Entscheidend ist Ihre innere Einstellung zu Ihrem Tun. Wie vehement sich Ihre innere Einstellung auf Ihr Handeln auswirken kann, hat der Kommunikationsforscher Paul Watzlawick in seiner „Anleitung zum Unglücklichsein“ geschildert:

Die Geschichte mit dem Hammer

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: „Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht borgen will? Gestern schon grüßte er mich so flüchtig. Vielleicht war er in Eile? Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen mich? Und was? Ich habe ihm nichts angetan; der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen, bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht's mir wirklich.“

Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch noch bevor er „Guten Tag“ sagen kann, schreit ihn unser Mann an: „Behalten Sie doch Ihren Hammer, Sie Rüpel.“

Übertragen wir diese Geschichte auf Ihre Einstellung zu Ihrer Arbeit, so kann man schlussfolgern:

„Nichts und niemand kann mich glücklich oder unglücklich machen – nur ich selbst“.

Diese Erkenntnis hat weitreichende Folgen für Ihr Handeln. Endlich brauchen Sie nicht mehr darauf zu warten, dass irgend jemand kommt und Sie motiviert. Sie können selber beginnen, Ihre Arbeit mit anderen Augen zu sehen.

Echte Verhaltensänderung geht nur über Bewusstseinsänderung. Wenn Sie etwas vorhaben, hören Sie auf, sich zu sagen: „Man müsste mal ...“. Gehen Sie an neue Projekte mit einem „Ich werde jetzt ...“ heran. Dann sind Sie auf dem Weg des Handelns. Wenn Sie an Ihrer momentanen Arbeit mehr Leistungsdruck als Spaß verspüren, sollten Sie sich fragen, was hat diese Tätigkeit für mich Interessantes, welche Aspekte könnten mir Spaß machen, wie kann ich an die Sache herangehen und etwas Neues dabei lernen? Vergessen Sie nicht, Sie haben bei allem, was Sie tun, die freie Wahl zwischen:

„Love it“
„Change it“
„Leave it“

Das heißt, lieben Sie die Dinge, so wie sie sind. Können Sie das nicht, ändern Sie die Dinge, die sich ändern lassen.

Ein Sprichwort sagt dazu:

„Gib mir die Kraft die Dinge zu belassen, die sich nicht ändern lassen. – Gib mir die Kraft die Dinge zu ändern, die sich ändern lassen. – Und gib mir die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“

Wenn diese beiden Varianten nicht helfen, muss man es ganz lassen und auch mal seinen Hut nehmen. Wichtig ist dabei, dass Sie sich für eine der drei Varianten entscheiden, denn nur so kommen Sie weiter und bleiben auf dem Weg des Handelns.

Merke

Echte Motivation ist immer Selbstmotivation: „Du tust das Beste für dich, wenn du immer dein Bestes gibst.“

Sich selbst erfüllende Prophezeiungen

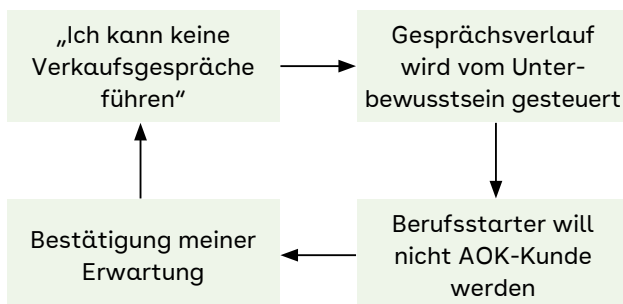
Jeder Mensch schafft sich seine Wirklichkeit weitgehend selbst. Jeder von uns wird in seiner Wahrnehmung beeinflusst von:

- seiner Vergangenheit
z.B. den verinnerlichten Ge- und Verböten und Erfahrungen
- seiner Gegenwart
z.B. kann uns unsere Stimmung eine schwarze oder rosarote Brille aufsetzen
- seiner Zukunft
aus Erfahrungen (also aus der Vergangenheit) abgeleitete Wünsche und Hoffnungen sowie den Motiven und der Erwartungshaltung, mit der wir in eine Situation hineingehen

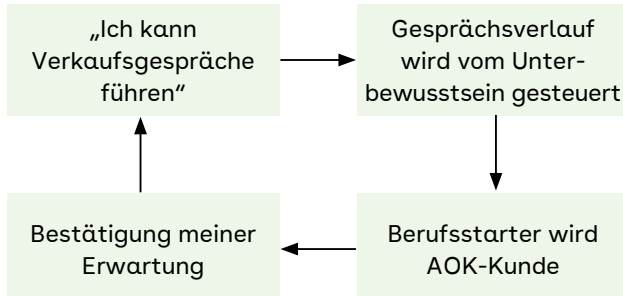
Viele Beurteilungen sind genau genommen Vorurteile. So setzen Sie sich auf einen Stuhl, ohne zu prüfen, ob er Ihr Körpergewicht trägt. Sie vertrauen darauf, dass er hält. Das ist sinnvoll, spart Zeit und Energien.

Kritisch wird es, wenn wir Menschen in eine Schublade stecken. Was wir erwarten, pflügt in unserem Leben auch einzutreten, weil wir subtile psychophysische Kräfte in Richtung auf das Erwartete in Gang setzen. Gleiches zieht Gleiches an: Wir erreichen nur, was sich in den erwarteten oder angenommenen Grenzen hält. In der Psychologie wird dieses weitverbreitete Phänomen eine „sich selbst erfüllende Prophezeiung“ genannt, wie im folgenden Schaubild an zwei Beispielen dargestellt:

Negative Prophezeiung



Positive Prophezeiung



Das heißt natürlich nicht, dass lediglich z.B. die Sorge, wir können keine Verkaufsgespräche führen, diese Dinge zwangsläufig herbeiführen. Das wäre reiner Aberglaube.

Es geht auch nicht darum, positive Feststellungen hundertmal am Tag zu wiederholen.

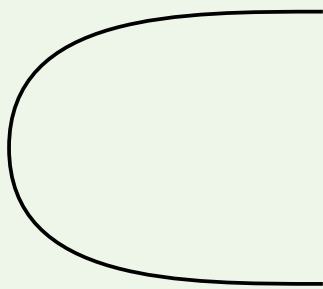
Bedenken Sie jedoch: Wenn Sie sich daran gewöhnt haben, in negativen Suggestionen (negative „sich selbst erfüllende Prophezeiungen“) wie z.B. „Ich habe immer Pech/Ich bin wertlos/Ich bin ein Versager etc.“ zu denken, werden sich auch andere daran gewöhnen.

Der Vorteil von positiven Denkweisen liegt darin, dass Sie, wenn Sie z.B. Ihren Berufsstarter nicht für die AOK gewinnen, nicht gleich den Kopf in den Sand stecken. Sondern Sie machen sich klar, was Sie das nächste Mal besser machen können und bestätigen sich in dem, was Sie diesmal schon gut gemacht haben. Damit erhalten Sie sich Ihren Elan für weitere Versuche. Es geht um Ihre grundlegende innere Einstellung zu den Dingen und Menschen, mit denen Sie es zu tun haben. Haben Sie erst Ihre Erwartungshaltung gegenüber sich selbst, anderen Menschen und der Welt verändert – und zwar wirklich verändert, nicht nur vorgeblich –, können Sie auch den Lauf Ihres Lebens selbst in die Hand nehmen und positiv beeinflussen.

Unsere inneren Denkmuster verdecken oft die Möglichkeiten, die wir in der Wirklichkeit haben. Wenn Sie sich also erfolgreich motivieren wollen, machen Sie sich Gedanken über Ihre Betrachtungsweise der Dinge um Sie herum.

Betrachtungsweisen

Ist die folgende Figur konkav (nach innen gewölbt) oder konvex (nach außen gewölbt)?



Die Antwort hängt ganz davon ab, von welcher Seite Sie die Figur betrachten. Ihre Realität ist die Realität, die Sie sich selbst erschaffen.

Fazit

Arbeit darf Spaß machen.

Kennen Sie jemanden, der großen Erfolg mit etwas hatte, das ihm verhasst war? Sicherlich nicht. Sie können Ihr Leben und Ihre Arbeit bereichern, wenn Sie ihnen die gleiche Neugierde und Vitalität entgegenbringen, die Sie einem Spiel widmen.

8.2 Kreativität

Kreativität ist nicht nur eines der großen Modeworte unserer Zeit, sie ist auch der Motor, der Wirtschaft und Gesellschaft antreibt. Umso mehr benötigt die AOK kreative Mitarbeitende, um auch in der Zukunft den Mitbewerbern eine Nasenlänge voraus zu sein. Denn in einer Zeit des Servicewettbewerbs sind zur optimalen Kundenbetreuung kreative Problemlösungen gefragt.

Jeder Mensch hält sich für kreativ oder möchte zumindest nach außen hin so gelten.

Die Literatur beschreibt Kreativität als „genialen Einfall“, „Verschmelzung von Gegensätzen“ oder „intuitiven Sprung“.

Mit Kreativität verbindet man Personen, die zu ungewöhnlichen Einsichten gelangten wie der Mathematiker Archimedes, der Astronom Johannes Keppler, der Physiker Albert Einstein oder der Maler Pablo Picasso. Niemand wird ihnen Kreativität absprechen wollen.

Mit einer genialen Idee allein ist es indes nicht getan. Genauso wichtig ist der Mut, die Idee umzusetzen. Vielen Menschen fehlt offensichtlich der Mut, sich von gewohnten Denk- und Handlungsweisen zu verabschieden und neue Wege zu gehen. Aber keine Angst: Kreativität ist lernbar.

Der amerikanische Psychologe und Kreativitätsforscher Mihaly Csikszentmihalyi hat in seinen Forschungsarbeiten herausgefunden, dass für kreative Leistungen Neugier und exzellentes Wissen in der jeweiligen Domäne notwendig sind. Anders ausgedrückt: Kreative Leistungen sind im Allgemeinen das Ergebnis harter Arbeit. Sie fußen sowohl auf bildhaftem als auch auf logisch-abstraktem Denken. Darüber hinaus sind Beharrungsvermögen, der Wille, die eigenen Fähigkeiten zu verbessern, und das Interesse an anderen Wissensgebieten unabdingbar. Zur Kreativität zählt Csikszentmihalyi des Weiteren, dass der Schöpfer seine Idee auch verkaufen kann.

Exzellentes Wissen eignen Sie sich während Ihrer Ausbildung an. Bringen Sie nun noch Neugierde und die

Bereitschaft mit, flexibler zu werden und neue Spielregeln des Denkens zu lernen, werden Sie zum kreativen Problemlöser für Ihre Kunden.

8.2.1 Umgang mit Problemen

Oft entstehen Probleme, wenn irgendjemand einen Fehler gemacht hat. Die Überweisung des letzten Krankengeldes wurde vor dem Urlaub aus Versehen auf dem Stapel „erledigt“ abgelegt; oder wer kennt nicht das leidige Thema „EDV“: bei der Datenübertragung ist etwas schief gelaufen, das System ist mal wieder abgestürzt usw. Egal, ob es sich um ein Problem mit Kunden oder Kollegen handelt, entscheidend für eine kreative Problemlösung ist die Frage: „Wie gehen Sie mit Fehlern um?“

Der psychologische Versager betrachtet den Fehler als Ende einer missglückten Handlung. Er verliert das Ziel (Problemlösung) aus den Augen und sucht Schuldige. Entweder die anderen sind unfähig und demotiviert, oder er selbst ist unfähig. Der psychologisch Erfolgreiche reagiert zunächst mit einem erstaunten „Nanu“, das verhindert, dass seine Energien durch den Fehler vom Ziel weg gelenkt werden können. Somit ist der Fehler nicht das Ende einer missglückten Handlung, sondern der Beginn der Suche nach einem neuen Weg zum Ziel.

Versuchen Sie es doch einmal mit der „NIPSILD“-Methode:

Nicht
In
Problemen,
Sondern
In
Lösungen
Denken.

Was kann das nun für Ihr Handeln bedeuten? Schauen wir uns dazu die Definition des Begriffs „Problem“ laut Lexikon an: „Problem ist die Bezeichnung für ... Fragestellungen, wobei die Lösungen entweder ganz oder teilweise vorliegen oder auch völlig fehlen. Genaue Problemstellungen sind ... häufig Anlass zur Entwicklung ..., zu Entdeckungen und Erfindungen.“ Probleme enthalten somit Ihre Lösungen; man muss Sie nur finden.

Es hat sich als erfolgreich herausgestellt, dass das Formulieren des Problems entscheidend für die Lösungsfindung ist. Je klarer das Problem bzw. das Problemfeld erkannt wird, umso einfacher wird die Lösungssuche. Für die Lösungssuche kann man sich dann der unterschiedlichsten Kreativitätstechniken (vgl. Punkt 8.2.2 dieses Lernbriefs) bedienen.

Handelt es sich z.B. um strukturelle Probleme der Zusammenarbeit im Team, die nicht unmittelbar (wie z.B. ein Kundenproblem) zu lösen sind, gilt der Grundsatz: „Man löst das Problem, indem man sich vom Problem löst.“ Sich voll und ganz auf ein Problem zu konzentrieren, ist nicht das beste Rezept für kreative Gedanken. In der Zeit des Reifens neuer Gedanken entfernt man sich vom Problem, indem man es ins Unterbewusstsein ablagert.

Dieses hilft dann „automatisch“ bei der Lösungssuche. Probieren Sie dies doch einmal mit der Übung 29 aus.

Sie sehen, Fehler/Probleme sind eine hervorragende Quelle wichtiger Momente, Einsichten und Entwicklungsmöglichkeiten. Wer versucht, aus ihnen zu lernen, wird belohnt. Die Frage, wie Sie mit Fehlern umgehen, ist auch wichtig für die erfolgreiche Zusammenarbeit auf dem Weg zum gemein-

samen Unternehmensziel. Psychologisch erfolgreich schaffen Sie eine motivierende „Problemlösungskultur“, die nicht nur aufgrund des besseren Arbeitsklimas und der besseren Arbeitsergebnisse einer „Schuldzuweisungskultur“ vorzuziehen ist.

Und vergessen Sie nicht: Das Hauptproblem ist oft nicht, dass die Leute keine Ideen zur Problemlösung haben, sondern die Umsetzung von der Theorie in die Praxis. Dem Einzelnen fehlt die Sicherheit, ob er mit dieser Idee auch Erfolg hat. Trauen Sie sich deshalb selbst etwas zu!

Merke

Eine gute Idee ist die eine Seite, viel wichtiger ist jedoch die andere Seite, sprich die Durchführung.

8.2.2 Kreativitätstechniken

Kreativität ist lernbar und nicht auf notorische Querdenker beschränkt. Techniken zur Problemlösung gibt es genug. Schon Anfang der 80er Jahre wurde ein Inventar von über 3.000 Problemlösungsmethoden veröffentlicht. Etwa 100 davon waren als Kreativitätstechniken brauchbar. Doch selbst diese Anzahl sprengt den Rahmen dieses Lernbriefs. Sie finden deshalb hier einige Kurzbeschreibungen der gängigsten Kreativitätstechniken, mit denen Sie einen Einstieg in Ihre kreative Problemlösungsfindung starten können. Viele Kreativitätstechniken bedienen sich der Inspiration mehrerer

Menschen. Wenn Sie die folgenden Techniken in Ihrem Arbeitsteam anwenden, können Sie sich gegenseitig mit Ihren Ideen anregen. Grundsätzlich sind die Methoden auch für Ihre individuelle Problemlösung nutzbar. Allerdings fehlt dann natürlich der Effekt, dass mehrere Personen unterschiedliche Blickwinkel zur Problemstellung haben. Sie finden jeweils Hinweise zu den Einsatzmöglichkeiten der einzelnen Techniken.

Klassisches Brainstorming

Eine der bekanntesten Kreativitätstechniken. Losgelöst vom reinen Zweckdenken, können die Mitglieder frei assoziieren:

1. Die Menge macht es. Jeder kann ungehemmt Gedanken aussprechen; Quantität geht vor Qualität.
2. Unsinnige Ideen sind erwünscht.
3. Kritik ist während der Sitzung nicht erlaubt. Killerphrasen wie „Das kostet zu viel“ sind verboten.
4. Fremde Ideen aufzunehmen und weiterzuentwickeln ist erwünscht.
5. Jede Idee wird aufgenommen, auch wenn andere Teilnehmende dieselbe Idee hatten.

In der Regel nehmen vier bis sieben Teilnehmende am Brainstorming teil, das für „Rohideen“ besonders geeignet ist. Die Technik ist indes auch individuell anwendbar. Die Dauer sollte zwischen 30 und 60 Minuten liegen.

Destruktiv-konstruktives Brainstorming

Variante des Brainstormings, das in zwei Phasen abläuft.

Phase 1: Alle Schwachstellen werden aufgelistet. Diskussionen darüber, ob eine Schwachstelle vorliegt, sind zu vermeiden.

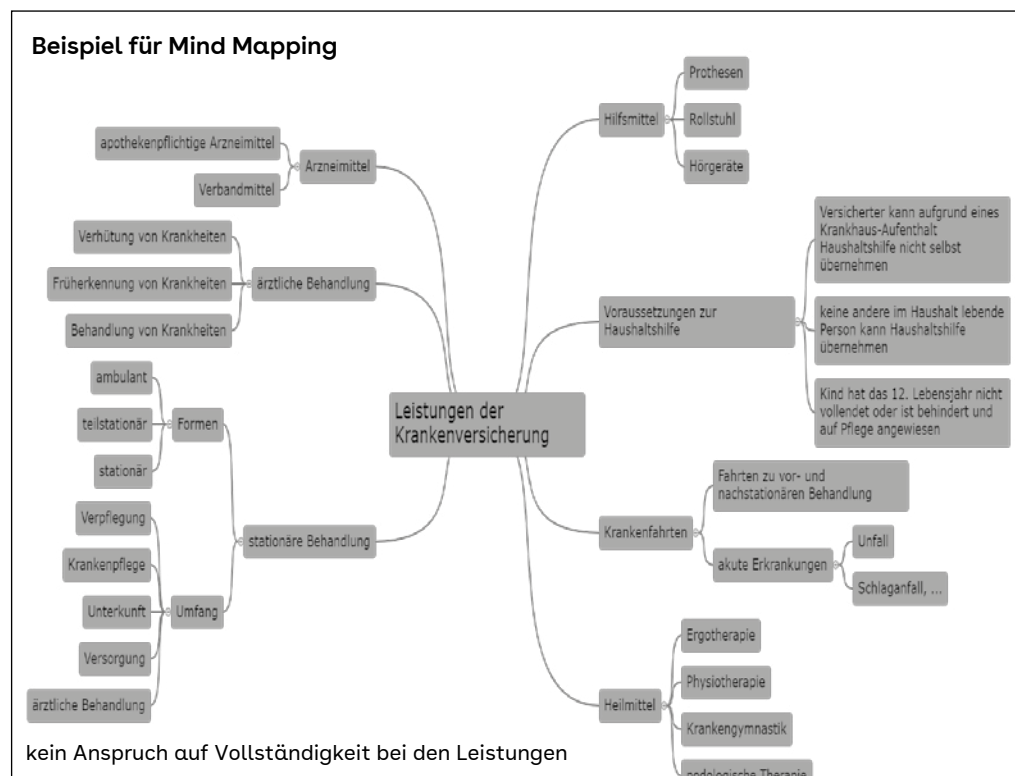
Phase 2: Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten per Brainstorming

Wie das klassische ist das destruktiv-konstruktive Brainstorming für vier bis sieben Teilnehmende geeignet. Es bietet sich speziell bei der Suche nach neuen Dienstleistungen bzw. deren Verbesserungen an.

Mind Mapping

Visualisierungstechnik, die hilft, Themen zu strukturieren und zu dokumentieren. Das zentrale Thema steht, umgeben von einem Kreis, wie ein Baumstamm in der Mitte eines Blatts. Davon gehen Linien (Hauptäste) nach außen, die für die Hauptgedanken stehen. Weitere Gedanken werden als Zweige festgehalten. Mind Mapping hat sich in schwierigen Gruppendiskussionen bewährt. Es kann gut für die individuelle Problemlösung angewandt werden.

Beispiel für Mind Mapping



Verwenden Sie Druck- statt Schreibschrift. Ideen, die nicht sofort zuzuordnen sind, notieren Sie am Zweig „Sonstiges“. Falls erforderlich, übertragen Sie anschließend die Mind Map auf die Aktivitätenliste zur weiteren Bearbeitung.

Kärtchenmethode

Ideensammlung nach der Metaplan-Technik (Pinnwandpapier, Pinnwände und farbige Kärtchen):

1. Problem definieren
2. Die Teilnehmenden schreiben jeweils eine Idee (max. 3 Zeilen) auf ein Kärtchen, das die Moderierende Person an der Pinnwand befestigt.
3. Diese sichtbaren Ideen können weitere Ideen auslösen, die die Teilnehmenden erneut auf Kärtchen notieren.
4. Ideen auf Pinnwänden ordnen; Protokollieren mithilfe einer Digitalkamera

Die Kärtchenmethode ist einfach zu handhaben. Sie ist gut geeignet für Produktverbesserungen und die Lösung von Führungs- und Organisationsproblemen. Wer die Technik individuell anwenden will, kann mit Karteikärtchen arbeiten und diese auf dem Boden auslegen und sortieren.

Methode 635

Brainwriting-Methode, die im Normalfall mit bis zu sechs Teilnehmenden durchgeführt wird und ca. 40 Minuten dauert. Ablauf:

1. Alle Teilnehmenden tragen in ein Formular drei Lösungsvorschläge ein. Dafür hat man fünf Minuten Zeit.

2. Danach gibt jeder das Formular an den Nachbarn weiter. Der kann die Idee weiterentwickeln oder völlig neue Ideen niederschreiben. Dafür sind wieder fünf Minuten vorgesehen.

3. Die Sitzung ist beendet, wenn alle Teilnehmenden jedes Formular bearbeitet haben. Im Idealfall ergeben sich dann $6 \text{ mal } 18 = 108$ Ideen.

Die Methode 635 ist geeignet für die Verbesserung von Produkten, Verkaufsförderung sowie für die Lösung von Führungs- und Organisationsproblemen.

Andere Varianten – etwa 738 – sind natürlich genauso denkbar.

8.3 Teamfähigkeit

Vielleicht kommt Ihnen folgende Situation nicht ganz unbekannt vor: „Die Außendienstler versprechen den Kunden Unmögliches. Dann sollen die das auch selbst auslöfeln“, wirft der Innendienst dem Außendienst vor. Und der Außendienst feuert zurück: „Wie sollen wir neue Kunden gewinnen, wenn ihr sie im Innendienst vergrault?“ Dass in Unternehmen nicht alle am gleichen Strang ziehen, kommt nicht selten vor. Dass das Gegeneinander statt Miteinander Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg der AOK hat, ist dabei unbestritten.

Im Idealfall ist ein Team eine Gruppe von Menschen mit sich ergänzenden Fähigkeiten und Funktionen, die ein gemeinsames Ziel anstreben, für dessen Erreichung jeder die Verantwortung trägt. Diese Synergiewirkung ist gerade für die langfristige Kundenbindung von Bedeutung. Deshalb findet man in der AOK-Landschaft sehr

häufig Teams aus Innen- und Außendienstlern, die einen gemeinsamen Vertriebsbezirk betreuen.

Egal, ob Sie später im Innen- oder Außendienst Ihrer AOK eingesetzt werden, man erwartet von Ihnen Teamfähigkeit. Denn für den Teamerfolg ist die sorgfältige Auswahl der Teammitglieder ausschlaggebend. Bei der Entscheidung, zu welchem Team Sie passen, stellen sich zehn wichtige Maßstabsfragen:

1. Entspricht Ihre Wertvorstellung den Erfordernissen des Teams?
2. Verhalten Sie sich proaktiv bei Problemlösungen?
3. Werden Sie sich für das Teamziel einsetzen?
4. Verfügen Sie über die nötige Stressbelastbarkeit?
5. Können Sie andere positiv beeinflussen?
6. Verfügen Sie über Gemeinschaftsgeist?
7. Erfüllen Sie Verpflichtungen zuverlässig?
8. Sind Sie innovativ?
9. Können Sie effektiv kommunizieren?
10. Sind Sie entwicklungsfähig?

Unter Teamfähigkeit finden Sie eine ganze Reihe von Beraterfähigkeiten wieder. Testen Sie mit der Übung 29, wie es um Ihre Teamfähigkeit steht.

Wenn Sie diese Übung gelöst haben, haben Sie einen ersten Einblick in Ihre derzeitige Teamfähigkeit erhalten. Funktionierende Teamarbeit erfordert Mitarbeitende, die sich laufend weiterentwickeln wollen und auch die Gelegenheit dazu erhalten. Eine Möglichkeit sind Seminare, eine andere die weitere Bearbeitung dieses Lernbriefs.

Was Sie beachten sollten, damit Ihr Team gut zusammenarbeitet

Regeln für kooperative Teamarbeit:

- Jeder erkennt den anderen als gleichwertigen Partner an.
- Meinungen werden herausgefordert und sind erwünscht.
- Meinungsverschiedenheiten und Unterschiede sind erwünscht und als selbstverständlich anerkannt.
- Zuhören ist genauso wichtig wie Reden.
- Offenheit und Feedback müssen Raum haben.
- Für Kritik ist Platz, nicht jedoch für Tadel.
- Anerkennung und Lob werden selbstverständlich praktiziert.
- Konflikte werden offen gelegt und bearbeitet.
- Gruppenegoismen werden thematisiert und kontrolliert.
- Rollen wechseln häufig und funktional.
- Wichtige Entscheidungen fallen durch Konsens, nicht durch Mehrheiten.
- Entscheidungen, Ergebnisse werden fortlaufend visualisiert und damit transparent.
- Führung gewährleistet Mitgestaltung und moderiert die Prozesse.
- Alle Unterlagen stehen allen zur Verfügung.
- Lernbedarf muss jederzeit deutlich gemacht werden.
- Die Einhaltung der Regeln wird kontrolliert und diskutiert.
- Jeder hat Verantwortung für Ziele und Prozesse.
- Festlegungen darüber treffen, was nach außen getragen werden kann und was nicht.

Diese Regeln des kooperativen Arbeitens in Gruppen lassen sich einteilen in Beziehungs-, Kommunikations-, Struktur- und Organisationsregeln. Sie sind zentrale Normen der Kommunikations- und Kooperationskultur eines Teams und können als formell festgeschrieben (Regeln) oder informell, als mehr oder weniger abgesprochene, akzeptierte Normen, in die Zusammenarbeit installiert werden. Je nach Teamzusammensetzung können sich Schwerpunkte verlagern, neue Regeln ins Zentrum rücken, andere an Gewicht verlieren. Der Umgang mit diesen Regeln ist also angewiesen auf Reflexion und flexible Gestaltung in Offenheit und Transparenz. Rigide und einseitig starre Handhabung von Regeln führt zu Stillstand und Demotivation, die für Kreativität notwendige Struktur kehrt sich in ihr Gegenteil um. Für die Arbeit in Teams ist es also ebenso wichtig, zu Regeln und Normen zu stehen, sie als immer vorhanden und notwendig zu akzeptieren und sie gegebenenfalls schriftlich zu fixieren. Manchmal müssen Normen und Regeln situativ in Frage gestellt und gemeinsam flexibel an Veränderungen, Bedürfnisse und Erfordernisse angepasst werden. Nicht nur die Teammitglieder müssen sich an die Regeln anpassen, die Regeln müssen sich an die Menschen anpassen. Im Idealfall haben Sie gemeinsam mit Ihrem Team Regeln entwickelt, die die Zusammenarbeit und das Miteinander im Team gestalten.

Im Folgenden sollen Sie Ihre Möglichkeiten kennenlernen, die für kreative und kooperative Abläufe in Teams sorgen. Im Rahmen der Teamfähigkeit gehen wir deshalb näher ein auf:

- Feedback
- Offenheit
- Kritik- und Lobpraxis

Zur Teamfähigkeit gehört auch Ihre Art, mit Konflikten innerhalb des Teams umzugehen. Dazu erfahren Sie mehr in Punkt 9 dieses Lernbriefs.

8.3.1 Feedback

Feedback ist der Teil der Kommunikation, durch den Sie anderen Personen deutlich machen, wie sie auf Sie wirken und wie Sie zu ihnen stehen. Feedback in einem Team ist Geben und Nehmen und erfordert vom einzelnen Risikobereitschaft und Vertrauen zu den anderen. Je höher das Vertrauen im Team ist, desto größer ist die Chance für konstruktives Feedback, für eine reife Feedback-Kultur.

Wenn Sie Ihren Teamkollegen Feedback geben, sollten Sie Folgendes beachten:

- Prüfen Sie die Bereitschaft Ihres Teamkollegen, Feedback anzunehmen.
- Fragen Sie sich, warum Sie Feedback geben möchten. Überprüfen Sie Ihre Motive. Nur, wenn Sie Feedback geben wollen, um dem anderen zu helfen, sollten Sie Feedback geben.
- Checken Sie den richtigen Zeitpunkt für Ihr Feedback ab. Vermeiden Sie Stress-Situationen. Die Gefahr für unüberlegte Worte und die fehlende Bereitschaft, Feedback anzunehmen, sind hier am höchsten.
- Denken Sie daran, Feedback im „Hier“ und „Jetzt“ anzusiedeln.
- Bleiben Sie konkret, sachlich und beschreibend mit Ihrer Rückmeldung.
- Vergessen Sie nicht, sich durch Nachfragen zu vergewissern, ob Ihr Feedback richtig angekommen ist.
- Denken Sie an die positiven Rückmeldungen zu Beginn und zum Ende des Feedbacks.

Achten Sie besonders auf die nonverbalen Signale Ihres Gegenübers. Es ist schnell gesagt: „Ja, die Rückmeldung ist in Ordnung,“ obwohl sie vielleicht falsch verstanden wurde.

Denken Sie auch bei der Kommunikation mit den Team-Mitarbeitenden an die Wichtigkeit der Beziehungsebene.

Feedback als Teammitglied zu erhalten erfordert von Ihnen aktives Zugehen auf den anderen. Erbitten Sie sich regelmäßig Feedback von Ihren Teamkollegen. Das schafft Ihnen Klarheit über Ihre Entwicklung im Team. Fragen Sie dabei nach konkreten Informationen und nicht nach Allgemeinbeurteilungen.

Beispiel

„Sind Sie mit meiner Mitarbeit zufrieden?“ – Hierauf kann Ihr Gesprächspartner mit „Ja“, „Nein“, „Im Großen und Ganzen schon“ usw. antworten, ohne dass Sie konkrete Hinweise für Ihre Weiterentwicklung erhalten.

Fragen Sie deshalb besser: „Was hat Ihnen an meiner Kundenberatung gefallen?“ oder „Was kann ich bei der Krankengeldfallerfassung noch effektiver machen?“ So fordern Sie ein konstruktives Feedback von Ihrem Gesprächspartner ein.

Wenn Sie dann Feedback erhalten, hören Sie aufmerksam zu und nehmen Sie das Feedback auch an. Das heißt, fangen Sie nicht an, sich zu verteidigen oder zu argumentieren. Prüfen Sie besser das Feedback auf seine Bedeutung für Sie. Was wollen Sie ändern, was wollen Sie so belassen an Ihrem Verhalten/Ihrer Arbeit? Und vergessen Sie nicht, selbstverantwortlich auch einmal „Halt, es reicht mir jetzt!“ zu sagen.

8.3.2 Offenheit

Offenheit in Teams ist eine zwar immer erwünschte, aber selten wirklich realisierte Komponente von Kooperation. Offenheit bedeutet, etwas von sich und damit über sich preiszugeben, den anderen zu überlassen und sich unter Umständen damit auszuliefern. Offenheit wächst mit zunehmendem Vertrauen, das Vertrauen wächst andererseits mit zunehmender Offenheit. Sie hängt von der Stabilität der Beziehungen untereinander ab. Mangelnde Offenheit schützt den Einzelnen, sie schränkt aber auch die Kommunikations- und Handlungsmöglichkeiten kooperativer Zusammenarbeit massiv ein.

Dies kann mit dem sogenannten Johari-Fenster (vgl. Punkt 3.6 dieses Lernbriefs) gut verdeutlicht werden. Offenheit ist am Anfang eines Teamprozesses noch gering, das Feld des freien Handelns (öffentliche Person) und damit der Kooperation klein. Dies ist für solche Prozesse normal und aus Sicherheitsgründen für den Einzelnen zu akzeptieren. Unterschiedliche Menschen haben zudem unterschiedliche Möglichkeiten und Zeitstrukturen, sich zu öffnen. Mit häufigeren Interaktionen und intensiverem Kontakt wächst mit der Vertrautheit die Offenheit, und das Fenster des freien Handelns, das Beziehungsklarheit, Handlungsspielräume und Sicherheit repräsentiert, wird größer, das kooperative Zusammenspiel wird differenzierter.

Bezogen auf das Johari-Fenster können Sie sich überprüfen, wo Sie bereit sind, sich weiter zu öffnen und in den Teamprozess einzubringen. Arbeiten Sie daran, dass gegenüber Ihren Teammitgliedern der Bereich des freien Handelns größer wird und die Bereiche des blinden Flecks und des Verbergens sich verkleinern.

öffentliche Person* „Arena“	„Blinder Fleck“
private Person „Fassade“	„Unter- bewusstes“

* Es sollte das Ziel eines jeden Teammitglieds sein, seine öffentliche Person im Team zu vergrößern.

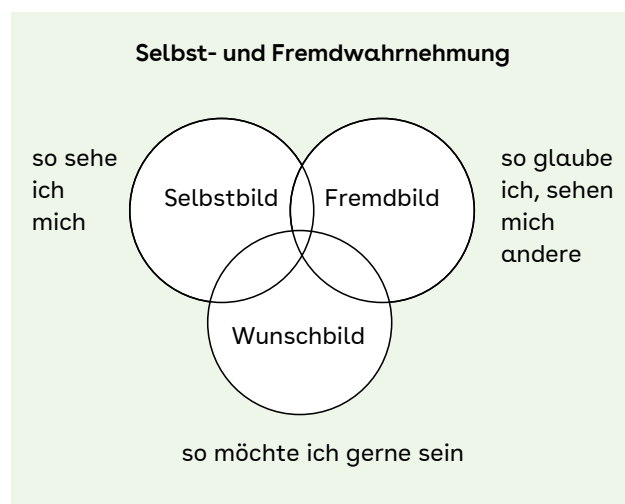
8.3.3 Kritik- und Lobpraxis

Der Umgang mit Kritik ist ein wesentlicher Faktor kooperativen Arbeitens. Kritik ist ein Phänomen, das in vielen Fällen die Zusammenarbeit belastet, Motivation einschränkt oder gar verhindert und vor allem die notwendige Offenheit in Frage stellt. Das muss jedoch nicht sein. Die Art und Weise, wie Kritik ausgesprochen wird und wie mit ihr umgegangen wird, ist von entscheidender Bedeutung für eine gute Teamarbeit. Kritikbotschaften beinhalten immer alle Aspekte der Kommunikation:

- die sachliche Information, um die es geht
- die Beziehungsebene (Wie stehe ich zu dir?)
- ein Stück Selbstoffenbarung (Was gebe ich von mir preis durch die Kritik an dir? z.B. Einstellungen, Werte)
- einen Appell (Ändere dein Verhalten!)

In der Regel wird durch Kritik hauptsächlich die Beziehungsebene belastet. Jede Kritik, ob sachlich oder nicht, trifft den Empfänger meist an einer empfindlichen Stelle, hat kränkende und abwertende Komponenten.

Aufgrund unserer biographischen Erfahrungen haben wir Kritik meist als abwertend erlebt, die Kritiker (Eltern, Lehrer usw.) als die Stärkeren und uns als eher ohnmächtig und ausgeliefert. Unser Selbstbild und damit unser Selbstwert war und ist durch Kritik erst einmal bedroht und in Gefahr.



Alte historische Szenen spielen mit, wenn im Team kritisiert wird. Sehr schnell trifft Kritik „ins Schwarze“, das Eigenimage ist bedroht, da Fremdbild und Wunschbild nicht mehr mit dem Selbstbild übereinstimmen. Es kommt zu Rückzug, Abwehr, Aggression, Verteidigungshaltung usw. An diesen Verhaltensweisen können Sie sehr schnell erkennen, wie Ihre Kritik von Ihren Team-Mitarbeitenden aufgenommen wurde. Überprüfen Sie Ihre eigenen Verhaltensweisen im Umgang mit Kritik.

Typische Reaktionen auf Kritik in Teams sind:

- Rechtfertigung, Ausreden
- Ignoranz, Ausweichen
- Trauer, Rückzug
- Projektion (das war dein Fehler)
- Konfrontation, Gegenangriff

- Aggression, Wut
- Kränkung, Trotz
- Verweigerung, Abschalten

Seltener, aber erwünschtes Kritikaufnahmeverhalten:

- positive Annahme, Zustimmung
- Leistungssteigerung, Motivation
- Neugierde, Nachfragen

Mit Kritik sollten Sie daher prinzipiell sparsam, vorsichtig und sachorientiert umgehen. Vieles an Kritik erweist sich bei (selbst-)kritischer Würdigung als überflüssig.

Übertreibungen, Phantasien, Verallgemeinerungen usw. haben beim Kritisieren nichts zu suchen. Letztere Kritikäußerungen bezeichnet man deshalb auch als Killerphrasen. Diese sollten Sie im Umgang miteinander und im Sinne einer kreativitätsförderlichen Zusammenarbeit ganz vermeiden.

Typische Killerphrasen

„Haben wir alles schon versucht ...“

„Geht nicht ...“

„Keine Zeit ...“

„Alles graue Theorie ...“

„Ist gegen die Vorschriften ...“

„Das wurde schon mehrfach ohne jeden Erfolg versucht ...“

„Was für ein Phantast ...“

„Alles Mist ...“

„Das soll wohl ein Witz sein ...“

„Sie schon wieder mit Ihren neuen Ideen ...“

„Macht nur überflüssige Arbeit ...“

„Funktioniert doch nie ...“

„Ich mache mir um Ihre Zukunft langsam Sorgen ...“

„Was glauben Sie, wie oft ich das schon gehört habe ...“

„... immer ... ständig ... nur noch ... andauernd ...“

Was können Sie tun, wenn auf Ihre Ideen, Ihre Anregungen mit Killerphrasen reagiert wird? Hören Sie ruhig zu und vermeiden Sie Abwehrsignale. Fordern Sie ein sachliches Feedback ein, und achten Sie selbst auf die Beziehungsebene. Zeigen Sie sich selbst offen für Veränderungen an Ihren Ideen.

Fragen Sie sachlich nach, und nehmen Sie positive Aspekte an. Es liegt somit auch an Ihnen und Ihrer Vorgehensweise im Team, für konstruktive Kritik zu sorgen.

Kritisiert wird in Teams in der Regel viel, gelobt wenig oder überhaupt nicht. Dabei ist Lob und Anerkennung als eine Form des „sozialen Streichelns“ ein wesentlicher Faktor für Wohlbefinden, Zufriedenheit und Motivation in Teams. Gegenseitige und ehrliche Anerkennung verbessert das Klima und schafft Voraussetzungen für gute Prozesse, Ergebnisse und Leistungen. Lob und Anerkennung sind Nahrung für positive Gefühle und für Vertrauen und Offenheit. Aber nicht nur das Geben von Anerkennung ist oft schwer: Wie oft haben Sie in den letzten vier Wochen die Leistungen Ihrer Kollegschaft mit anerkennenden Worten bedacht?

Auch das Annehmen von Lob bereitet nicht selten Schwierigkeiten. Fragen Sie sich selbst, wie schnell Sie dazu neigen, das Ihnen entgegengebrachte Lob „kleinzureden“ mit Äußerungen wie z.B.: „Ach, das war nur Zufall“ oder „Das war doch nichts Besonderes“.

Ähnlich wie Kritik ist Loben und gelobt werden tief in unserer Biographie verwurzelt und von der sozialen „Streichelpraxis“ geprägt. Trotzdem bleibt es Ihnen freigestellt, sich aktiv um eine positive Lob- und Anerkennungskultur in Ihrem Team einzusetzen. Lob und Anerkennung sind als „soziales Streicheln“ im Sinne sozialer Wärme, von Vertrauen und Stabilität wesentliche Faktoren für Arbeitszufriedenheit und damit für Motivation am Arbeitsplatz. Warten Sie also nicht nur darauf, von anderen gelobt zu werden, werden Sie im Rahmen Ihrer Teamfähigkeit selbst aktiv.

Vier Regeln der Anerkennung

1. Sprechen Sie Anerkennung und Lob offen, ehrlich, selbstverständlich und eindeutig aus.
2. Nehmen Sie Anerkennung von anderen bereitwillig an.
3. Erbitten Sie sich Anerkennung von anderen, wo Sie sie zu Recht bekommen sollten.
4. Geben Sie sich selbst Anerkennung (Eigenlob stinkt nicht!) dort, wo Sie es sich verdient haben.

Merke

Eine bewusste Lob- und Anerkennungskultur ist einer der besten Motivationsfaktoren in Teams!

8.4 Übungen zum Lernabschnitt 8

Übung 26

Sie haben sicherlich eine Reihe von Wünschen und Bedürfnissen, die Sie in Ihrem Beruf oder in Ihrer Tätigkeit erfüllen möchten. Im Anschluss finden Sie 19 solcher Bedürfnisse.

Aufgabe

1. Beginnen Sie mit der Wunschspalte. Schreiben Sie vor das für Sie persönlich Wichtigste eine 1, vor das Zweitwichtigste eine 2, bis zum relativ Unwichtigsten, vor das Sie eine 19 setzen.
2. Decken Sie nun Ihre Wunschspalte ab, und füllen Sie den Ist-Zustand nach dem gleichen Prioritätenprinzip aus. Wobei die Wertstellung, die am stärksten realisiert ist, auf Rang 1 gesetzt wird, die zweitstärkste auf Rang 2 usw.

Wunsch

- _____ Selbstständigkeit in der Gestaltung
und Durchführung meiner Arbeit
- _____ meine Erfahrungen und mein
Wissen voll anwenden zu können
- _____ gute Sozialleistungen
- _____ Karrieremöglichkeiten
- _____ angenehm gestalteter Arbeitsplatz
- _____ gutes Arbeits- und Betriebsklima
- _____ Anerkennung meiner Arbeit
- _____ gerechte Bezahlung
- _____ gute Arbeitsmittel
- _____ verantwortungsvolle Tätigkeit mit
entsprechender Kompetenz
- _____ gutes Image durch meinen Beruf
- _____ nette Kollegenschaft und Vorgesetzte
- _____ klare Zielsetzungen, um zu wissen,
was von mir erwartet wird
- _____ Übereinstimmung im Denken und
Handeln mit meinem Vorgesetzten
- _____ förderndes Feedback vom
Vorgesetzten zu meiner Leistung
- _____ die Möglichkeit, schwierige Proble-
me offen ansprechen zu können
- _____ Mitarbeitende und Vorgesetzte,
die „mitziehen“
- _____ genaue Anweisungen, wie ich zu
arbeiten habe
- _____ Impulse für meine Arbeit
(z.B. Workshops, Seminare,
externe Kontakte)

Ist

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Aufgabe

- Stellen Sie sich, wenn Sie etwas ha-
ben, erreichen oder werden wollen,
die Frage: „Was, wenn ich könnte?
Wie würde das aussehen, und wel-
che Gefühle würde es auslösen?“
- Wenn Sie sich einer Aufgabe nicht
gewachsen fühlen, dann spielen Sie
doch die Rolle von jemandem, der
seine helle Freude daran hätte.

Nehmen Sie sich je Ziel ca. 10 Minuten
„Tagtraumzeit“, um in Ihrer Vorstel-
lung möglichst viele Sinne anzuspre-
chen und Ihr Unterbewusstsein mit
schönen Bildern des Zielerreichungs-
zustands zu füttern.

Diese kleine Übung kann Ihr Leben auf
einfache, aber tiefgreifende Weise
verändern. Versuchen Sie gleich heute,
Ihre Rolle als selbstsichere, motivierte
Person zu spielen.

Übung 28

Machen Sie die folgende Übung ent-
weder kurz vor Ihrer Frühstücks- oder
Mittagspause. Denken Sie nur kurz
über die Aufgabenstellung nach und
verinnerlichen sie sich. Lösen Sie sich
anschließend vom Problem, indem Sie
sich ganz Ihrer Pause widmen. Viel-
leicht geht es Ihnen dann wie dem an-
tiken Mathematiker Archimedes, der
in der Badewanne die Lösung seines
Problems fand, und Sie rufen nach der
Pause: „Heureka!“ (Ich hab's!).

Aufgabe

Wie lautet der logisch folgende Buch-
stabe in der Buchstabenreihe „e, z, d,
...“?

Übung 27

Eine spielerische Möglichkeit, Ihre Ziel-
erreichung zu verfolgen, besteht darin,
so zu tun, als wären Sie bereits im
Besitz der ersehnten Selbstsicherheit,
der Flexibilität oder der angestrebten
Begeisterungsfähigkeit.

Übung 29

Aufgabe

Beantworten Sie die Fragen nach den folgenden Punktzahlen, und kreuzen Sie das entsprechende Kästchen an:

1 ☐ trifft nicht zu

2 ☐ trifft selten zu

3 ☐ trifft oft zu

4 ☐ trifft meistens zu

1. Teile ich meine Meinungen und Ideen vorbehaltlos mit? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

2. Verzichte ich auf jegliches Konkurrenzdenken? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

3. Bin ich offen für Meinungen der anderen? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

4. Achte ich darauf, dass jedes Teammitglied ihre Meinung aussprechen kann? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

5. Bin ich zu allen fair? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

6. Bin ich stressstabil? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

7. Verzichte ich auf Kritik gegenüber Abwesenden? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

8. Strahle ich Zuversicht aus? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

9. Reagiere ich überlegt? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

10. Pflege ich regelmäßigen Kontakt mit allen Mitgliedern meines Teams? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

11. Kann ich mein Team für neue Ziele begeistern? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

12. Denke ich zukunftsorientiert? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

13. Besitze und handle ich nach festen Wertvorstellungen? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

14. Beteilige ich mich aktiv an der Arbeit im Team? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

15. Fokussiere ich meine Arbeit auf Kundenzufriedenheit und damit auf den Beitrag des Teams nach außen? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

16. Sorge ich für enge Kommunikation meines Teams mit anderen Teams? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

9 Konfliktgespräche

Auch bei der AOK treten immer wieder Unstimmigkeiten, Spannungen und Auseinandersetzungen auf. Konflikte gehören zum beruflichen Alltag dazu.

Für das Führen von Konfliktgesprächen können Sie die erlernten Grundregeln der KIVA-Formel sowie die Ausführungen über Beschwerden aus diesem Lernbrief nutzen.

Im Wesentlichen kommt es bei Konfliktgesprächen darauf an, dass Sie zu Beginn Ihre Gesprächsbereitschaft signalisieren. Besonders wichtig ist bei Konflikten die Arbeit auf der Beziehungsebene, da die Gemüter oft erhitzt sind und es den Gesprächspartnern nicht immer leicht fällt, die sachliche Ebene beizubehalten.

In diesem Kapitel wollen wir uns deshalb nur noch mit den Besonderheiten des Konfliktgesprächs sowie Ihren Möglichkeiten, wie Sie besser mit Konflikten umgehen können, beschäftigen. Sie erfahren einiges über unterschiedliche Konfliktarten und darüber, wie Sie eigene Emotionen abbauen und sprachlich neutraler auf Ihre Gesprächspartner eingehen können. Außerdem lernen Sie Konfliktlösungsansätze für Ihre Zusammenarbeit im Team kennen.

9.1 Konfliktarten

Konflikte sind alltägliche und unausweichliche Ereignisse. Sie treten in vielen unterschiedlichen Formen auf.

Mit welchen Arten von Konflikten werden Sie in Ihrem beruflichen Alltag konfrontiert?

- Interessenkonflikte
- Missverständnisse
- Konflikte im Team

Es gibt Konflikte mit Kunden, die z.B. eine Leistung wünschen, die ihnen die AOK so nicht bieten kann, sogenannte sachliche Interessenkonflikte. Sie selber verbinden mit Ihrer Arbeit z.B. Wünsche nach Anerkennung und wollen von Ihrer Kundschaft, Kollegschaft als kompetent usw. erlebt werden. Werden Ihre Motive bei Ihrer Arbeit oder im Umgang mit den Menschen im Berufsalltag nicht erfüllt, kommt es zu persönlichen Interessenkonflikten.

Im Kommunikationsprozess nehmen wir nicht nur die äußeren „sichtbaren“ Daten (verbale und nonverbale Daten) auf, sondern auch atmosphärische Informationen, die unsere Gefühlslage beeinflussen. Die Information wird also nicht objektiv gespeichert, sondern subjektiv gefärbt. Durch subjektive Deutungen dessen, was ich sehe (z.B. Der Kunde sieht müde aus = Deutung, dass der Kunde auch niedergeschlagen sein könnte o.Ä.) oder höre (Interpretation des Tonfalls), entstehen Missverständnisse.

In der Zusammenarbeit von Teams gelten heute Konflikte als unvermeidlich. Denn wo Menschen engagiert arbeiten und versuchen, gemeinsam ein Ziel zu erreichen, wird es keine Zusammenarbeit ohne Konflikte geben. Teams sind mit Konkurrenz kontra Kooperation, Individualität kontra Konformität, Gleichheit kontra Führung, Freiheit des Ausdrucks kontra Gefühlshegemonie konfrontiert und müssen damit leben. Konflikte sind notwendige Voraussetzungen und Begleiterscheinungen von Veränderungen und der Klärung unklarer Strukturen und von Beziehungs- und Normensystemen. Grundsätzlich sind also Konflikte durchaus notwendig und daher auch positiv zu bewerten. In ihrer Bearbeitung sind dynamische Chancen für

Reifung und Entwicklungen auf den verschiedenen Ebenen des Teamlebens zu sehen.

Entscheidend bei allen Konfliktarten ist, die unterschiedlichen Ursachen von Konflikten wahrzunehmen, um konstruktiv darauf reagieren zu können.

9.2 Konfliktursachen

Grundsätzlich können zwei Konfliktarten unterschieden werden, die sich im Alltag allerdings häufig vermischen, – logische und logisch nicht lösbare Konflikte.

9.2.1 Logische Konflikte, bei denen eine Seite eindeutig Recht hat

Logische Konflikte lassen sich, wenn sie klar werden, durch Entscheidungen z.B. durch Sachklärung oder notfalls durch Entscheidung „von oben“ klären. Zu den logischen Konflikten zählen die sachlichen Interessenkonflikte sowie Missverständnisse, die durch Sachklärung beseitigt werden können.

Ursachen für Missverständnisse

„Wenn zwei dasselbe tun, ist das noch lange nicht das Gleiche“. Diese alte Binsenweisheit deutet genau an, dass wir die Realität durch eine „gefärbte“ Brille wahrnehmen. Aufgrund unserer Subjektivität (biographische Erfahrungen, aktuelle Verfassung, Werte, Normen) nehmen wir nicht die „Wirklichkeit“ wahr, sondern unsere Wirklichkeit. Was wir bewusst wahrnehmen, ist also die individuelle Bearbeitung von Wirklichkeit.

Beispiel

Ich sehe Sie lächeln.	= Sinneswahrnehmung
Sie sehen glücklich aus.	= Deutung

Ihre Sinnesorgane sind Filter, durch die Außeninformationen in Ihr Wahrnehmungssystem gelangen. Werden Sie sich also klar darüber, was Sie sehen, hören usw. und wo Sie interpretieren.

Deutungen

Deutungen sind die Ergebnisse aus dem Zusammentreffen der Sinnesdaten und unserer ureigensten, ganz spezifischen Denk- und Deutungsmuster, die von unseren biographischen Prägungen und Erfahrungen gespeist werden. Jeder Mensch konstruiert sich sein Bild von der Realität nach seinen einzigartigen Mustern, Szenen und Strukturen, die ein Gemisch aus vergangenen, gegenwärtigen und zukünftig projizierten Erfahrungen sind.

Arten der Deutung:

Eindrücke	Gedanken	Vermutungen
Meinungen	Interpretationen	Vorurteile
Erwartungen	Schätzungen	Ahnungen
Annahmen	Phantasien	

Da Deutungen, weil sie oft für objektive Wahrnehmungen gehalten und mit ihnen gleichgesetzt werden, unser ureigenstes Produkt sind, sollten Sie sie stets als „Vielleicht“ handhaben. Fragen Sie sich bei Ihren Wahrnehmungen: Wie bewerte, beurteile ich im Moment, was ich wahrnehme?

Gefühle

Gefühle sind Barometer des Innenlebens und in jeder Kommunikationssituation vorhanden. Gefühle sind natürlich, selbstverständlich, doch unserer rationalen Steuerung nicht absolut zugänglich. Trotzdem – keine Angst vor Gefühlen – sie sind der Indikator Ihrer Selbstbewusstheit. Gefühle machen auf das aufmerksam, was in uns vorgeht, wie etwas auf uns wirkt, und so erleichtern sie das Verstehen unserer Reaktionen in bestimmten Situationen. Gefühle sind, im Gegensatz zu Deutungen, über unsere nonverbalen Signale für die anderen in Ansätzen wahrnehmbar. Gefühle sind auch nicht selten zuverlässiger in der Wahrnehmung eines Kommunikationspartners als die scheinbar so „objektiven“ Wahrnehmungen unserer Sinne.

Handlungen

Handlungen sind sichtbares Verhalten und Reaktionen. Sie sind Aktionsmuster, die zur Abdeckung und Befriedigung der Wünsche und Absichten dienen und die für unsere Mitmenschen sinnlich wahrnehmbar sind.

Handlungen sind:

Verhaltensweisen	Verhaltensmuster	Aktivitäten
Taten	Leistungen	Bewegungen

Im Kommunikationsprozess und somit auch in Konfliktgesprächen spielen Verhaltensweisen und Verhaltensmuster eine wichtige Rolle. Sie sind uns zwar oft unbewusst, werden aber von den anderen als Körpersignale wahrgenommen und in ihre Reaktion mit einbezogen. Handlungen geben so dem Gegenüber gewisse Informationen über uns. Zeichen und Signale wie Lächeln, Stirnrunzeln, Nicken, Gestikulieren, Zwinkern, Fäuste ballen, mit den Fingern klopfen, Augen verdrehen, Kopf schütteln usw. sind Signale von uns für unser Gegenüber.

Bewusstheit über diese Vorgänge erleichtert in Konfliktsituationen die konkrete Selbstwahrnehmung. Indem Sie lernen, Informationen zu überprüfen, Deutungen zu reflektieren, Gefühle zu registrieren und Handlungen zu klären, können Sie einen wichtigen Beitrag zu einer klareren, eindeutigeren und damit konfliktärmeren Kommunikation leisten.

9.2.2 Logisch nicht lösbare Konflikte, bei denen beide Seiten aus ihrer Sicht im Recht sind

Wer hat Recht?

Vier Personen A, B, C, D sitzen um einen Tisch, auf dem eine Flasche und ein Glas stehen. Betrachten Sie die Situation von oben.

A sagt:
„Das Glas steht links neben der Flasche.“

B sagt:
„Das Glas steht vor der Flasche.“

D sagt:
„Da steht nur eine Flasche.“

C sagt:
„Das Glas steht rechts neben der Flasche.“

Bei nichtlogischen Konflikten, sei es mit Kunden, im Team oder mit Führungskräften, ist eine einfache Lösung nicht möglich, es bedarf eines gezielten Konfliktmanagement. Zu den logisch nicht lösbaren Konflikten zählen viele Rollenkonflikte, da sie zwar oft durch die Sachebene verschleiert und als logische Konflikte getarnt werden, jedoch auf der Beziehungsebene angesiedelt sind und damit eine hohe emotionale Aufladung haben.

Aus der Sicht des Kunden ist eine rein sachliche Richtigkeit seiner Äußerung belanglos. Er erwartet als Anerkennung seiner langjährigen Mitgliedschaft eine entsprechende Würdigung seiner Person auf der Beziehungsebene. Für Sie als AOK-Mitarbeitende ist zwar die rein sachliche Situation eindeutig, jedoch werden Sie damit allein dem Kundenanliegen nicht gerecht.

9.3 Konfliktfähigkeit

Im Umgang mit Konflikten wird von Ihnen als AOK-Mitarbeitende erwartet, dass Sie eine sachbezogene Lösung erzielen und die Konflikte als Chance für eine Verbesserung des Kommunikationsverhaltens mit Kunden und Kollegen nutzen. Um dies zu erreichen, sollten Sie zunächst in der Lage sein, Konfliktsituationen zulassen zu können. Da stellt sich natürlich die Frage: Was können Sie für sich tun, um Konflikte besser bewältigen zu können.

Beispiel

Ein Kunde kommt wutentbrannt an Ihren Beratungsplatz: „Jetzt bin ich seit 20 Jahren als freiwilliges Mitglied bei euch versichert, habe nie eine Leistung benötigt, und wenn ich dann einmal eine Krone bekomme, muss ich auch noch so viel selber bezahlen, das ist doch eine Unverschämtheit ...“

9.3.1 Umgang mit Konflikten

Eine Möglichkeit besteht darin, sich klar darüber zu werden, wie Sie zu Konflikten stehen, wie Sie mit Ihnen im täglichen Berufsalltag umgehen, welchen Stellenwert Sie ihnen beimessen und ob Sie sich von einzelnen Konfliktgesprächen den ganzen Tag vermiesen lassen? Schauen Sie sich dazu Übung 30 an.

Die „Unglücksstatistik“ gibt Ihnen die Möglichkeit, sich von den erlebten Konflikten zu distanzieren und eine andere Einstellung zu Konfliktgesprächen zu bekommen. Wer die „Unglücksstatistik“ führt, merkt schnell, dass wir alle die Neigung haben, schlechte Ereignisse zu überschätzen und die guten Erfahrungen unterzubeurteilen. Machen Sie sich das anhand Ihrer persönlichen „Unglücksstatistik“ deutlich und sagen Sie sich den folgenden oder einen ähnlichen Satz: „Heute ist viel gut gelaufen – soll ich mich von dem einen Ereignis unterkriegen lassen?“ Auf diese Art und Weise bewerten Sie die erlebten Konflikte neu. Verwenden Sie für Ihren Satz möglichst viele positive Formulierungen, dann fällt Ihnen die Neubewertung leichter.

Eine weitere Möglichkeit, sich konfliktfähiger zu zeigen, ist die Einstellung: „It's only my job ...“ Im Gegensatz zu Ihrem Privatleben haben Sie im Job einen großen Vorteil: Meistens sind Sie persönlich gar nicht gemeint, wenn Aggressionen aufkommen. Also eine gute Gelegenheit für einen Satz wie:

- „Gut, dass es nicht um mich geht ...“
- „Der meint jetzt ... – ich werde dafür bezahlt, ihm bei der Problemlösung zu helfen.“

Hüten Sie sich jedoch vor gedachten Sätzen wie: „Der blöde Kerl ist wohl mit dem linken Fuß zuerst aufgestanden, mich geht das nichts an.“ Solche Sätze können eigene Aggressionen schüren und damit zur Konfliktausbreitung beitragen. Wenn Sie sich also mit den richtigen Sätzen „impfen“, bleiben Sie bei sich anbahnenden Konflikten gelassen.

Eine weitere Methode, sich von Konflikten nicht den ganzen Tag verderben zu lassen, besteht darin, sich darüber klar zu werden, was „die wirklich wichtigen Dinge im Leben“ sind. Denn ist es das wert, sich den Tag von einem einzigen Kunden/Kollegen verderben zu lassen? Das steht in keinem Verhältnis zum Tagesablauf. Hilfreich sind deshalb Gedanken wie:

- „Mein Tag ist mehr als diese eine Person!“
- „Schade, ein unzufriedener Kunde. Ich habe mein Bestes gegeben, mich jetzt noch zu zermürben, belastet mich – packe ich lieber etwas anderes an und hole mir dort meine Erfolgserlebnisse.“

9.3.2 Entspannungstechniken

Was können Sie tun, wenn Sie von einer Kundschaft oder Kollegen aggressiv angesprochen werden? Obwohl unsere moderne Welt in vielen Teilen hoch entwickelt ist, funktioniert unser Gehirn immer noch wie das eines Urwaldmenschen, also wie das eines Sammlers, Jägers und Kämpfers. Das bedeutet für Sie: Ihr „gutes Benehmen“ ist anerzogen – in Wirklichkeit reagieren Gehirn und Körper bei Aufregung ganz spontan. Wenn uns jemand ärgert, wir uns angegriffen fühlen oder Angst bekommen, dann würden wir gerne flüchten oder kämpfen. Nur –

wir dürfen nicht. Wir müssen uns beherrschen. Wer es nicht tut, gilt als sozial auffällig.

Die Frage ist: Wie kann ich mit meinen spontanen Reaktionen so umgehen, dass ich auf Dauer vor lauter Selbstbeherrschung keinen Schaden davontrage? Denn wer ständig seine Emotionen unterdrückt, kann erwiesenermaßen auch gesundheitliche Schäden wie Magenbeschwerden bekommen.

Am besten helfen Entspannungsmethoden, Stresshormone schneller abzubauen. Es gibt schnelle Entspannungsmethoden, die Ihnen im normalen Tagesablauf helfen, sich zwischendrin mal Luft zu machen und langfristige Entspannungsmethoden, die einiger Übung bedürfen, Ihnen dann aber auch in konkreten Konfliktsituationen schnell helfen. Wir haben Ihnen eine kleine Auswahl zusammengestellt, die es Ihnen ermöglicht, mit Konflikten im Berufsalltag besser umzugehen.

9.3.2.1 Schnelle Entspannungsmethoden

Schnelle Entspannungsmethoden können kurzfristig und unkompliziert in den Tagesablauf integriert werden. Sie dürfen selbstverständlich nur dann angewandt werden, wenn andere Leute weder zuhören noch zuschauen. Warum, wird Ihnen beim Lesen der kleinen Übungen klar. Führen Sie die folgenden Übungen deshalb besser in einem abgelegenen, ruhigen Raum (z.B. Sitzungszimmer), zu Hause (z.B. in der Mittagspause) oder z.B. auf der Toilette durch.

• Abschütteln

Stellen Sie sich vor, Sie haben es gerade mit einem besonders cholerischen Kunden/Kollegen/Vorgesetzten zu tun gehabt, und Ihr Blutdruck ist jenseits des gesundheitlichen Normalzustands. Alles, was Sie in Gegenwart Ihres Konfliktgesprächspartners weder sagen noch tun durften, können Sie nun in einem abgelegenen Raum tun. Nehmen Sie sozusagen die Position eines „trotzigen Kindes“ ein: Stampfen Sie sich Ihre Wut, Ihren Ärger mit den Füßen aus dem Bauch. Ballen Sie die Hände zu Fäusten und trommeln sich auf die Brust. Wenn nötig, schreien Sie sich Ihren Ärger von der Seele.

• Elefantenschwingen

Stellen Sie sich etwa schulterbreit und fest mit Ihren Füßen auf den Boden. Rollen Sie sich nun langsam Wirbel für Wirbel so ab, dass am Ende Ihre Beine fast gestreckt sind und Ihre Arme am Boden hängen. Stellen Sie sich nun vor, Ihre Arme wären ein Elefantenrüssel. Lassen Sie Ihre Arme in weichem Schwung hin- und herschwingen. Wenn Sie genug entspannt haben, rollen Sie sich wieder Wirbel für Wirbel langsam in eine aufrechte Position. Atmen Sie zum Schluss noch ein paar mal tief ein und aus bevor Sie z.B. das „stille Örtchen“ wieder verlassen.

• Auszeit im Auto

Wenn Sie Aggressionen aufgestaut haben, brüllen Sie sie einfach im Auto aus sich heraus. Sicherheitshalber sollten Sie diese Methode besser im „stehenden Verkehr“ anwenden, also an einer roten Ampel, im Stau oder bevor Sie Ihre Heimfahrt antreten.

• Austoben

Stellen Sie sich vor, Sie sind auf einem Rockkonzert oder einer Techno-Party. Tanzen Sie möglichst verrückt, oder toben Sie sich einfach aus. Dadurch, dass Sie sich körperlich verausgaben, machen Sie sich wieder Luft für den Rest des Tages. Fünf Minuten Austoben bringt somit nicht nur Ihren Kreislauf positiv in Schwung, sondern verschafft Ihnen die Möglichkeit, schnell Stress abzubauen. Wenn Sie diese Übung zu Hause einsetzen, können Sie natürlich zusätzlich laute Musik hören.

Diese Übungen kommen Ihnen vielleicht seltsam vor. Testen Sie diese Übungen, wenn Sie unter Spannung stehen. Sie werden erleben, welche befreiende Wirkung so eine kleine Auszeit haben kann. Und wenn dadurch Ihr restlicher Tag wieder ganz erholbar weitergehen kann, ist es den Versuch wert, einmal etwas Ungewöhnliches ausprobiert zu haben.

9.3.2.2 Langfristige Entspannungsmethoden

• Beruhigungsatmung

Sie können Aufatmen. Wer ständig auf Trab ist, muss sich zwischendurch auch wieder erholen. Ganz toll geht das mit der Beruhigungsatmung. Versuchen Sie es einmal.

Beobachten Sie dazu erst Ihre typische Atmung: Legen Sie sich dazu auf den Rücken und lassen Sie die Atmung einfach geschehen, ohne dass Sie sie verändern.

Achten Sie auf Folgendes:

- Atmen Sie durch die Nase oder durch den Mund?
- Bewegt sich beim Atmen Ihre Brust oder Ihr Bauch? Wenn Sie die Hand auf den Bauch legen, dann können Sie das spüren.
- Wie oft atmen Sie pro Minute?
- Beobachten Sie Ihr Ein- und Ausatmen. Gibt es Pausen?

Nun probieren Sie die Beruhigungsatmung:

- Sammeln Sie sich und lassen Sie sich nicht ablenken.
- Atmen Sie etwas tiefer und langsamer als sonst.
- Warten Sie, bis das Einatmen ganz von selbst beginnt.
- Lassen Sie das Einatmen ganz von selbst geschehen, bis es ohne Pause „umkippt“ in die Ausatmung.

Üben Sie die Beruhigungsatmung öfter – zunächst am besten vor dem Einschlafen, weil Sie da niemand stört. Legen Sie zur Unterstützung die Hände auf den Bauch. Lassen Sie einen runden Atemkreislauf entstehen. Wenn Sie regelmäßig und leicht die beruhigende Wirkung spüren können, übertragen Sie die Beruhigungsatmung langsam in Ihren Alltag. Sie beginnen mit einer Situation, die jeden Tag vorkommt, z.B. im Auto, und üben da, ohne Hände auf dem Bauch, die Beruhigungsatmung. Wählen Sie dann eine andere alltägliche Situation, bis Sie die Technik der Beruhigungsatmung beherrschen. Dann können Sie diese leicht in angespannten Situationen umsetzen. Wer allerdings erst in einer Konfliktsituation mit der Beruhigungsatmung anfangen will, der wird Schiffbruch erleiden.

Als weitere langfristige Entspannungsmethoden bieten sich die Jacobson-Tiefenmuskelentspannung, autogenes Training oder Yoga an. Diese Techniken können Sie sich in Kursen aneignen. Soweit Ihre AOK Gesundheitskurse gegen einen kostendeckenden Beitrag anbietet, finden Sie dort entsprechende Entspannungsangebote. Ansonsten bieten z.B. die örtlichen Volkshochschulen zu dieser Thematik Kurse an.

9.4 Konfliktlösung

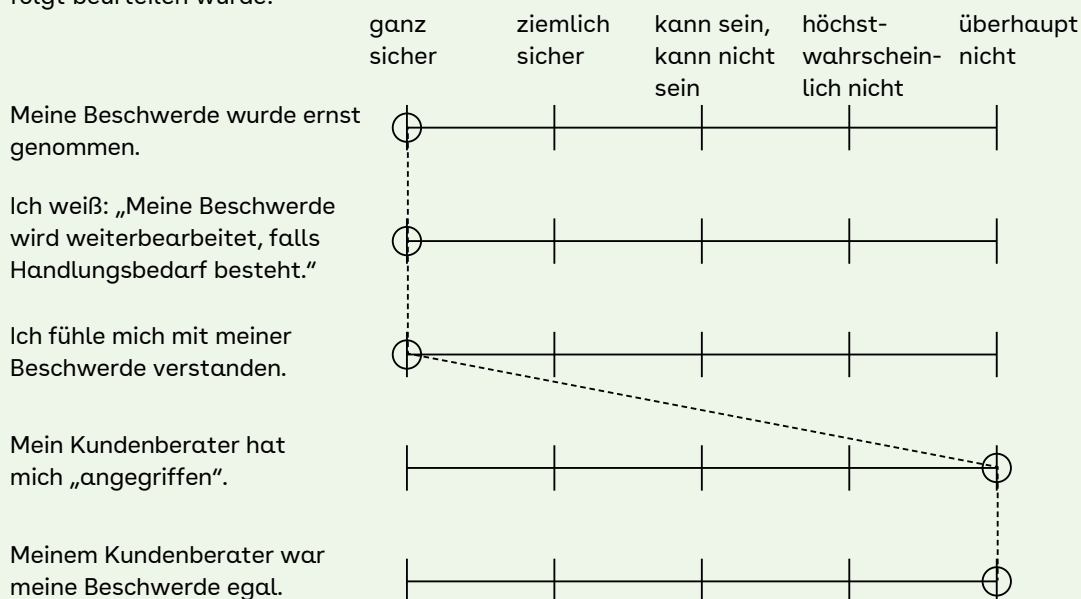
9.4.1 Kundenkonfliktgespräche

Wenn es trotz Servicewettbewerbs und Servicestandards in der AOK zu Konflikten mit Kunden kommt, sollte es Ihr Ziel sein, die Beschwerden der Kunden so zu behandeln, dass Ihre Kundschaft das Gespräch mit Ihnen wie folgt beurteilen würde:

- „Meine Beschwerde wurde ernst genommen.“
- „Mein Kundenberater hat mich überhaupt nicht angegriffen.“
- „Ich weiß: Meine Beschwerde wird weiterbearbeitet, falls Handlungsbedarf besteht.“
- „Ich fühle mich mit meiner Beschwerde verstanden.“

1. Ziel: Positives Kunden-Feedback

Sie behandeln eine Beschwerde so, dass Ihre Kundschaft das Gespräch mit Ihnen wie folgt beurteilen würde:



Um dieses Ziel zu erreichen, benötigen Sie eine realistische Selbsteinschätzung Ihrer Stärken und Schwächen. Sie brauchen die Bereitschaft, den Kunden als Menschen zu akzeptieren, auch wenn er schwierig ist. Ebenso wichtig ist eine gewisse Frustrationstoleranz, die es Ihnen ermöglicht, auch einmal zu akzeptieren, dass etwas schief gehen kann, ohne dies als Katastrophe zu bewerten. Testen Sie sich mit der Übung 31, wie Ihr persönliches Profil im Umgang mit Kunden aussieht.

Wie können Sie nun Ihren Umgang mit Kunden in schwierigen Gesprächssituationen verbessern und damit die Grundlage für eine positive Kundenbindung schaffen? Was die sachlichen Interessenkonflikte mit Ihren Kunden betrifft, so können Sie die unterschiedlichen Methoden der Einwandbehandlung anwenden, die Sie unter Punkt 6.3.3 im Verkaufsgespräch kennengelernt haben. Diese Methoden bieten Ihnen genügend Möglichkeiten, sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene Konfliktsituationen zu meistern.

9.4.1.1 Günstige Ausdrucksweisen

Viele Konflikte entstehen erst durch Missverständnisse. Denn wie Sie vom Kommunikationsmodell her wissen, kommt beim anderen eine Botschaft an, egal, wie Sie sich verhalten. Jede Botschaft hat Ihren emotionalen Anteil, selbst wenn Sie rein sachlich bleiben wollen. Ihre Botschaft fließt über Ihre Körpersprache zum anderen und darüber, wie Sie sich ausdrücken. Im Folgenden lernen Sie Möglichkeiten

kennen, Missverständnisse im Voraus zu vermeiden. Da es Missverständnisse nicht nur mit Kunden, sondern auch mit Kollegen und Führungskräften geben kann, fließen in die Übungen auch Beispiele aus diesem Bereich mit ein.

Jeder Kommunizierende teilt auch Gefühle mit. Wenn dies verbal geschieht, dann gibt es

- die offene Möglichkeit, mit der ich mehr Chancen auf positive, funktionierende Kommunikation habe

Beispiel

„Ich freue mich über unsere gute Zusammenarbeit“.

und

- die verdeckte Möglichkeit, bei der leichter Aggressionen entstehen können.

Beispiel

„Man könnte meinen, Sie hätten es auf einen Streit angelegt“.

Die verdeckte Möglichkeit schürt Aggressionen, weil sie dem Gegenüber etwas unterstellt bzw. nicht auf den eigentlichen Punkt kommt. Statt, wie im Beispiel, dem Gesprächspartner zu unterstellen, er wolle einen Streit anfangen, könnte eine offene Formulierung lauten: „Ich fühle mich von Ihren Äußerungen angegriffen.“ So kann

der Gesprächspartner selbst seine Äußerungen reflektieren und vielleicht feststellen, dass er im Eifer des Gefechts zu laut geworden ist, sich entschuldigen und im normalen Umgangston weiterreden. Durch die verdeckte Äußerung könnte er sich sonst seinerseits angegriffen fühlen. Wenn Sie offen kommunizieren, verwenden Sie am besten die sogenannten „Ich-Botschaften“. Sprechen Sie von Ihren Gefühlen und verfallen Sie nicht in „man“-Verallgemeinerungen.

Sie können Gesprächssituationen durch günstige verbale Signale entschärfen. Was ist damit gemeint? Etwas Negatives kann nie völlig positiv ausgedrückt werden – aber wenn Sie die richtigen Worte wählen, können Sie schon viel Druck aus Streitigkeiten und Auseinandersetzungen herausnehmen. Ist das dann noch ehrlich? Sind Sie dann nicht etwa berechnend, wenn Sie „rhetorische Tricks“ einsetzen? – Nein! Unpassende Ausdrucksweisen sind lediglich eine schlechte Gewohnheit.

Verwenden Sie passendere Formulierungen, dann vergeben Sie sich nichts: Sie lügen nicht, und Sie brauchen sich nicht zu verstellen. Sie ersetzen nur alte Gewohnheiten durch neue. Versuchen Sie, sich ihren eigenen Gefühlen bewusst zu werden, um im Konfliktgespräch sachlich agieren zu können. Hinterfragen Sie auch die Botschaften Ihres Gesprächspartners, wenn Sie der Meinung sind, ihn missverstanden zu haben. Das erhöht Ihre Chance, die Gefühlslage Ihres Gegenübers einschätzen zu können.

Beispiel

Aus Gewohnheit sagt man schnell:

1. „Ich habe da einen Einwand/ein Gegenargument.“
2. „Das haben Sie wieder nicht geschafft/ Sie sind ja noch nicht fertig damit ...“

Konfliktärmere Formulierung:

1. „Ich weiß dazu noch etwas anderes/Mir stellt sich die Frage.../ Mein Beitrag zu diesem Thema ist folgender: ...“
2. „Das sollten Sie noch erledigen/ zu Ende machen/Ah, Sie haben schon angefangen ...“

In der Übung 33 werden Sie mit typischen negativen Ausdrücken und typischen Sätzen konfrontiert, die einem leicht von den Lippen gehen, die Sie aber ganz anders ausdrücken könnten. Achten Sie darauf, in welchen Sätzen Sie sich ganz besonders wieder finden und versuchen Sie, diese Sätze in Ihrem Berufsalltag durch passendere Ausdrucksweisen zu ersetzen. Konzentrieren Sie sich dazu erst auf höchstens drei Sätze. Erst wenn sich diese eingeschliffen haben, nehmen Sie sich weitere typische Sätze aus Ihrem Repertoire vor.

Besonders schwierig ist es, diesen neuen Gesprächsstil in der Hitze des Gefechts parat zu haben. Hierzu gibt es einige Grundregeln, die Sie für den „Ernstfall“ beherzigen sollten:

- Wenn Sie nicht wissen, was Sie sagen sollen, dann stellen Sie eine Frage.
- Wenn nur noch die Fetzen fliegen, dann unterbrechen Sie das Gespräch und vereinbaren einen weiteren Gesprächstermin.
- Sie müssen sich auch entschuldigen können, falls Sie mal aus der Rolle gefallen sind.
- Auf unfaire Angriffe reagieren Sie nicht mit Verteidigung oder einem Gegenangriff, sondern mit Fragen.

Wenn Sie diese Grundregeln in konfliktträchtigen Situationen mit Kunden, Kollegen oder Führungskräften anwenden, haben Sie Ihren Beitrag geleistet, damit das Gespräch erst gar nicht zu einem Konfliktgespräch wird oder zumindest eine Eskalation des Gesprächs verhindert.

9.4.1.2 Körpersignale

Wie Sie bisher erfahren haben, gibt es viele Tipps, wie Kommunikation verbessert werden kann. Immer wieder passiert es jedoch, dass jemand perfekte Formulierungen verwendet – und trotzdem beim Gesprächspartner aggressive Reaktionen auslöst. Eine Quelle, aus der sich solche Zwischenfälle speisen können, sind die Widersprüche zwischen verbalem und non-verbalem Verhalten.

Beispiel

Jemand sagt in eiskaltem Ton:
„Gut, dass Sie das ansprechen!“

Jemand sagt ganz von oben herab:
„Aber selbstverständlich erledige ich das für Sie.“

Jemand sagt völlig verunsichert:
„Da bin ich aber froh, dass Sie da so offen sind.“

Jemand sagt zuckersüß: „Es wäre toll, wenn wir mehr Kunden wie Sie hätten, die so ehrlich sind.“

Die Übersicht über Körpersignale gibt Ihnen Hilfestellung, Ihr eigenes non-verbales Verhalten zu reflektieren und auf das Ihres Gesprächspartners zu achten. Gehen Sie mit der Interpretation der Körpersignale sorgsam um, denn es kann leicht zu Fehldiagnosen kommen.

Körpersignale			
Nichtsprachliche Ausdrucksformen			
	selbstsicher/ zugewandt	unsicher	aggressiv/ ungeduldig
1. Körperhaltung	zugewandt, ohne Aufdringlichkeit; steht oder sitzt ruhig; sitzt auf der ganzen Sitzfläche des Stuhls oder ganz leicht vorgebeugt	geduckt, unruhig; sitzt auf äußerster Stuhlkante; tritt von einem Fuß auf den anderen	unruhig, beugt sich weit vor; hektische Gestik oder Herumlaufen
2. Blickkontakt	schaut den Gegenüber meist an	meist nur kurz oder gar nicht; niedergeschlagener Blick; schaut meist weg; Blick von unten nach oben	unstetig und herumirrend, selten auf den Gegenüber gerichtet oder starr (drohend/hasserfüllt auf den Gegenüber gerichtet)
3. Mimik	teilnehmend-bewegt	Lippen bleiben beim Sprechen fast unbewegt; nervöses Zucken der Gesichtsmuskeln	finster, verzerrt, stark angespannt; verkniffene Augen, zusammengegebissene Zähne
4. Stimme	normale Lautstärke, deutlich bestimmt, bei Betroffenheit der Stimmung angemessen	leise, wispernd, zitternd, undeutlich; in der Lautstärke sehr stark schwankend zwischen leise und sehr leise	höchste Lautstärke, häufiger Wechsel zwischen lautem und leisem Sprechen
5. Gestik	kontrolliert; unterstreicht das Gesagte lebhaft (je nach Temperament)	fehlt ganz oder ist verkrampft; Hände spielen am Körper, am Kopf oder im Gesicht herum (Verlegenheitsgesten); Arme hinter dem Rücken verschränkt; Hände in den Taschen oder nervöses Ineinandergreifen der Hände	wildes Herumgestikulieren mit den Händen; Drohgebärden (z.B. mit der geballten Faust auf den Tisch schlagen, erhobener Zeigefinger)

Gerade als Auszubildende kann es leicht passieren, dass Sie in konfliktträchtigen Situationen aufgeregt sind. Das ist nicht weiter schlimm, Sie sollten sich nur darüber bewusst sein, dass es typische Körpersignale gibt, die Ihre Aufregung verraten können. Typische Körpersignale der Aufregung sind:

- Herzklopfen
- feuchte und/oder kalte Hände
- Zitterigkeit
- rot werden

Dieser Lernbrief soll Ihnen helfen, gerade in Konfliktsituationen selbstsicher aufzutreten. Für den Fall, dass Sie die typischen Körpersignale bei Aufregung auch schon bei sich festgestellt haben, hier einige Tipps für Sie:

1. Tipp:

Finden Sie heraus, ob Sie so aufgeregt wirken, wie Sie sich fühlen. Die Umgebung nimmt Aufregung nicht so stark wahr, wie man es selber tut. So werden die eigenen Körpersignale oft überschätzt. Durch die Überschätzung konzentriert sich die eigene Aufmerksamkeit immer stärker auf die unangenehmen Körpergefühle. Die Folge: Die Symptome werden immer stärker – und zwar um so stärker, je mehr Sie versuchen, sie zu beherrschen.

Um herauszufinden, was Ihre Umgebung an Ihnen wahrnimmt, können Sie z.B. einen netten Kollegen bitten, Sie bei einem Kundengespräch, das Sie führen, zu beobachten. Vergleichen Sie hinterher Ihre Selbsteinschätzung mit dem Feedback Ihres Kollegen.

2. Tipp:

Versuchen Sie nicht, Ihre unangenehmen Gefühle zu unterdrücken. Nehmen Sie sie als Signal wahr. „Trösten“ Sie sich dann z.B. mit den Worten: „Ja, ich spüre jetzt Herzklopfen (oder die anderen Symptome). Und ich darf aufgeregt sein! Wirklich blamieren würde ich mich nur, wenn ich jetzt anfangen würde, mich ausziehen (oder eine ähnliche blamierende Vorstellung).“ Die „blamierende Vorstellung“ hilft Ihnen, Ihr Herzklopfen nicht selbst überzubewerten.

Nehmen Sie Ihre unangenehmen Gefühle ernst, unterdrücken Sie sie nicht. Versuchen Sie stattdessen lieber, gleichmäßig zu atmen. Auch hier können Sie die Beruhigungsatmung anwenden, wenn Sie Ihnen schon geläufig ist. Ansonsten empfiehlt sich generell, während des ganzen Arbeitstags darauf zu achten, tief, ruhig und gleichmäßig zu atmen. Das hat den Vorteil, dass Sie sich an diese Art des Atmens gewöhnen und dann auch in aufregenden Situationen ruhig atmen können.

3. Tipp:

Versuchen Sie die Symptome bewusst zu verstärken, indem Sie sich sagen: „Herz, klopfe noch schneller“ – „Gesicht, werde noch röter“. Wenn Sie diese Technik in nicht allzu spannenden Situationen üben, fällt sie Ihnen im Ernstfall leichter.

4. Tipp:

Eine offene Körperhaltung und ein Lächeln entspannen Situationen.

9.4.1.3 Konfliktmanagertypen

Bevor wir die Kundenkonflikte verlassen, möchten wir Ihnen noch drei Konfliktmanagertypen vorstellen:

1. Konfliktmanager mit Vogel-Strauß-Taktik
2. der Kämpfer
3. der Konstruktive

Diese drei Konfliktmanager finden sich immer wieder im Umgang mit Kunden und Kollegen.

1. Konfliktmanager mit Vogel-Strauß-Taktik

Dieser Konfliktmanager beherrscht die Taktik: „Es kann an allem liegen, nur nicht an mir.“ Leicht erkennen können Sie diesen Typ an Äußerungen wie:

- „Ja, ich weiß auch nicht, komische Sache, nicht wahr?“
- „Fehler gibt's überall, kann man nichts machen ...“
- „Wir sollten das einfach vergessen, nicht wahr?“
- „Oh je, oh je, wie konnte so etwas nur passieren ...?“

2. Der Kämpfer

Im Gegensatz zum Vogel-Strauß-Taktiker geht der Konfliktmanager vom Typ „Kämpfer“ bei jedem vermeintlichen Angriff in die Offensive. Er ist der Meinung, nur er hat Recht. Erkennen können Sie ihn an folgenden Äußerungen:

- „Das stimmt aber nicht, was Sie da behaupten!“
- „Sie beharren da zu sehr auf Ihrem Standpunkt.“
- „Das kann aber doch gar nicht sein!“

- „Wenn Sie ehrlich wären, dann würden Sie zugeben, dass das gar nicht schlimm war.“

3. Der Konstruktive

Der Konfliktmanager vom Typ „konstruktiv“ geht besonnen mit seinen Kunden und Kollegen um. Er weiß sein Gegenüber zu schätzen und trotzdem seine Meinung zu vertreten. Ihn erkennen Sie an Äußerungen wie:

- „Da haben Sie Recht, das kann man ganz unterschiedlich sehen.“
- „Es tut mir leid, ich regle das für Sie.“
- „Danke, dass Sie mich darauf aufmerksam machen.“
- „Das kann ich gut verstehen, dass Sie sich da geärgert haben, und ich habe für Sie ...“

Wir wünschen uns, dass Sie sich nach der Bearbeitung des Kapitels über Konfliktgespräche zu konstruktiven Konfliktmanagern entwickeln, damit Ihre Kundschaft sich auch in schwierigeren Situationen bei der AOK gut aufgehoben fühlen.

9.4.2 Teamkonflikte

Teamkonflikte sind oft längerfristig angelegt, da die beteiligten Personen, anders als im Kundenkontakt, jeden Tag miteinander konfrontiert sind. Werden die richtigen Konfliktlösungsstrategien in Teams eingesetzt, können Konflikte Chancen für kreatives Arbeiten und die bessere Zusammenarbeit in Teams sein.

9.4.2.1 Ungünstige Konfliktlösungsstrategien

Häufig werden in Teams jedoch ungünstige Konfliktlösungsstrategien praktiziert wie:

- Vermeidungsstrategien
- faule Kompromisse
- Delegation
- Sieger-Verlierer-Strategien

Vermeidungsstrategien

Die Teammitglieder verdrängen den Konflikt, frieren ihn ein oder klammern ihn ganz aus ihrem Berufsalltag aus. Die Konfliktaustragung wird vermieden. Dieses Verhalten führt dazu, dass keine Konfliktlösung erfolgt. Stattdessen treten unerschwellige Aggressionen, Frustrationen und Entwicklungslähmungen auf. Egal, ob sich niemand für die Konfliktaustragung verantwortlich fühlt oder ob die Auswirkungen auf die Arbeitsqualität noch nicht auffällig genug sind: Die Effektivität der Teamarbeit leidet unter diesem „Fluchtverhalten“.

„Faule“ Kompromisse

Manchmal werden Konflikte auch durch Aushandeln ausgetragen. Es wird taktiert, Bluff- und Rückzugsstrategien werden untereinander eingesetzt. Die einzelnen Teammitglieder achten dabei auf die starre Wahrung der eigenen Interessen und Positionen. Es kommt zu Machtkämpfen mit zeitweiligen Stagnationen, unerschwelliger Konkurrenz und Feindseligkeiten. Dies führt dazu, dass kein positives Klima entstehen kann und keiner recht zufrieden ist. Gemeinsame Teamziele werden so missachtet.

Delegation

Noch beliebter und häufiger ist die Konfliktaustragung durch Delegation. Hier wird zur Lösung des Konflikts eine Führungskraft eingeschaltet, der über

die Konfliktlösung entscheidet. Kurzfristig betrachtet mag diese Lösung verlockend wirken, weil es schnell zu einer Entscheidung kommt. Langfristig betrachtet führt dieses Verhalten jedoch zu großer Unzufriedenheit und Unselbstständigkeit im Team. Das Verantwortungsbewusstsein für das eigene Handeln lässt nach, und es entsteht Obrigkeitshörigkeit. Eine kreative, kooperative Zusammenarbeit im Team wird so unmöglich gemacht.

Sieger-Verlierer-Strategien

Bei dieser Strategie wird der Konflikt durch Feststellung des Siegers (inklusive „Vernichtung“ des Verlierers) beigelegt. Bei einer solchen Konfliktaustragung kommt es zu aggressiver Druck- und Machtausübung. Die Teammitglieder verfallen leicht in Schwarz-Weiß-Denken. Intrigen, Koalitionen und Konkurrenzdenken sind dann an der Tagesordnung. Misstrauen, Feindschaft, Kränkung und Abwertung bewirken eine geringe Motivation, ein schlechtes Klima bis zur Leistungsverweigerung des Einzelnen. Der jeweilige Verlierer in so einem Konflikt wartet auf seine Revanchechance, um dann dem momentanen Gewinner eins auszuwischen zu können.

Diese individuellen und gruppalen Strategien der Konfliktlösung können in bestimmten Situationen durchaus funktional und damit positiv sein (z.B. wenn die Entscheidungsdelegation nicht zur Norm wird und von allen akzeptiert wird). Vielfach führen die eben beschriebenen Lösungsmuster jedoch nur zu einer Verdrängung, Vermeidung von Konflikten oder/und bieten unbefriedigende Teillösungen.

9.4.2.2 Günstige Konfliktlösungsmodelle

Als empfehlenswerte Konfliktlösungsmodelle möchten wir Ihnen zwei klassische Lösungsmodelle vorstellen: die niederlagelose Methode nach Gordon und ein Konsensmodell.

Niederlagelose Methode

Schritte der Konfliktlösung nach Gordon:

1. Im ersten Schritt ist die genaue Konfliktanalyse wichtig. Der Konflikt soll von den einzelnen Teammitgliedern möglichst genau beschrieben werden. Damit es nicht zu Schuldzuweisungen kommt, soll der Konflikt mit „Ich-Botschaften“ beschrieben werden.
2. Gemeinsam soll nun die angestrebte Konfliktlösung formuliert werden. Es soll klar und deutlich gemacht werden, was sich konkret ändern soll.
3. Nun werden mögliche Konfliktlösungen gesammelt, ohne zu kritisieren und zu bewerten.
4. Erst dann erfolgt eine kritische Durchsicht der Lösungen. Hierbei werden die Lösungen auf brauchbare und unbrauchbare Anteile gesichtet. Auf diese Art werden Lösungen nicht einfach ganz verworfen, sondern konstruktiv bearbeitet.
5. Dann steht eine Entscheidung für eine Lösung an, dabei muss abgegeben und losgelassen werden.

6. Ist eine Entscheidung für eine Konsenslösung gefallen, müssen die Maßnahmen durchgeführt werden, die für die Lösung notwendig sind.

7. Als letzten Schritt empfiehlt Gordon die kritische Überprüfung und Bewertung der Lösung in der Praxis.

Das von Gordon vorgeschlagene Lösungsmodell von Teamkonflikten eignet sich für eher sachorientierte bzw. noch nicht sehr verfestigte, d.h. eskalierte, Konfliktsituationen. Auf einer eher rationalen Ebene werden mit Strukturen und unter moderierter Führung Lösungen gesucht und umgesetzt.

Konsensmodell

Im Konsensmodell geht es um das Konfliktmanagement von unlogischen bzw. Beziehungskonflikten. Konflikte werden hierbei als natürlicher Bestandteil von Gruppenprozessen betrachtet und sollen somit von allen angenommen und akzeptiert werden. Ihnen wird zugrunde gelegt, dass sie grundsätzlich positive Anteile, Entwicklungs- und Reifungschancen haben.

1. Im Konsensmodell wird davon ausgegangen, dass jeder Recht hat, da sich der einzelne seine Realität selbst schafft, also ein Recht auf seine Sicht der Dinge hat.
2. Es wird Raum für Auseinandersetzungen gelassen, damit gerade die emotionalen Anteile auf den Tisch kommen. Somit beinhaltet hier die Analysephase alle Ebenen des Konflikts (Sach- und Beziehungsebene). Um das zulassen zu können, ist es

notwendig, dass die Teammitglieder sich offen und aktiv zuhören, wenn es um den Austausch von Argumenten, Gefühlen und Appellen geht. Es wird danach gefragt, was sich abgespielt hat und was sich im Moment abspielt.

3. Wenn die sehr umfangreiche Analysephase abgeschlossen ist, werden die Ziele (Wie soll es nachher ausschauen?), Lösungsversuche und Lösungsargumente ausgetauscht. Danach werden Lösungen erster Ordnung zusammengestellt, dann Lösungen mit „mehr vom selben“. Fragerunden unter dem Motto „Wer möchte was haben?“ sind Bestandteil der Lösungsfindung.
4. Zum Schluss werden neue Lösungen entwickelt, in die Anteile aller Beteiligten mit eingehen – es gibt keinen Sieger und keinen Verlierer.

Bei Konfliktlösungen nach diesem Modell entsteht Konsens bei gegenseitigem Respekt vor der Integrität, den Interessen, Bedürfnissen und Zielen der anderen. Es kommt hierbei öfter zu Lösungen zweiter Ordnung. Hier gilt: Besser eine Lösung mit Abstrichen, die von allen mitgetragen und umgesetzt wird, als eine super Lösung, an die sich keiner hält.

Merke

Konsensorientiertes Konflikt-handeln verändert ein System, nicht der Sieg der einen über die anderen!

9.5 Übungen zum Lernabschnitt 9

Übung 30

Geht es Ihnen manchmal auch so, dass Sie am Abend das Gefühl haben: „Heute ist mal wieder alles schief gelaufen!“ Schaut man sich den Tag dann objektiv an, so ist es häufig ein einziges, herausragend negatives Erlebnis, das einem diesen Eindruck vermittelt. Es ist nur menschlich, dass wir uns von einem Störfaktor stärker beeindrucken lassen als von allem, was glatt gelaufen ist.

Aufgabe

Testen Sie sich:

Wie verteilen sich die Ereignisse normalerweise in Ihrem Berufsalltag? Führen Sie einen Tag lang eine Strichliste nach den unten genannten Kriterien. Stellen Sie Ihre persönliche „Unglücksstatistik“ optisch mit einer Kurve dar.

absolut super gelaufenes Kundengespräch	gut gelaufenes Kundengespräch	mittelmäßig ge- laufenes Kunden- gespräch	nicht ganz so gut gelaufenes Kundengespräch	absolut mies gelaufenes Kundengespräch
-----------------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------------------	---------------------------------------------------	----------------------------------------------

Welche „Kurve“ ergibt sich im Durchschnitt eines Tages in den allermeisten Fällen?

Übung 31

Wie sieht Ihr persönliches Profil im Umgang mit Kunden aus?

Aufgabe

Kreuzen Sie Ihre Lösung im jeweiligen Kästchen an.

	a) stimmt vollständig	b) stimmt einigermaßen	c) stimmt ein wenig	d) stimmt überhaupt nicht
1. Ich habe Spaß am Umgang mit Kunden.				
2. Ich ziehe persönlichen Gewinn daraus, wenn ein Kunde zufrieden ist.				
3. Ich fühle mich oft von Kunden angegriffen.				
4. Es hängt sehr von meiner Stimmung ab, wie ich mit Kunden umgehe.				
5. Ich habe Spaß daran, schwierige Kunden zufrieden zu stellen.				
6. Ich grüble oft noch am Abend über Situationen mit Kunden nach				
7. Ich weiß, wie ich schwierige Situationen entschärfen kann.				
8. Es ist mir unangenehm, immer freundlich sein zu müssen.				
9. Ich nehme die Probleme meiner Kunden ernst.				
10. Ich versuche zu verstehen, worum es dem Kunden geht.				
11. Ich habe viel Geduld im Umgang mit Kunden				
12. Ich erkläre einen Sachverhalt auch gerne mehrfach, wenn der Kunde ihn nicht gleich versteht.				
13. Ich kann mir Kundennamen gut merken und verwende sie auch.				
14. Ich habe ein gutes Gedächtnis für Kunden und ihre Angelegenheiten.				
15. Ich komme bei Kunden meist prima an.				
16. Ich hasse Konflikte mit Kunden.				

Übung 32

Auf der rein verbalen Ebene kann man zwischen Informationen mit sachlichen und mit gefühlsgeladenen Inhalten unterscheiden.

Hinweis

Notieren Sie hinter den Sätzen den dazu passenden Buchstaben.

Aufgabe

1. Welche der folgenden Äußerungen sind rein sachlich (s), welche beinhalten Gefühlsbotschaften (g)?

- a) „Ihr Ergebnis ist korrekt.“
 - b) „Bitte bleiben Sie bei der Sache.“
 - c) „Ich habe Sie rein akustisch nicht verstanden.“
 - d) „Ihr kalendertägliches Krankengeld beträgt 41,47 €.“
 - e) „Reden Sie nicht so schnell, ich verstehe Sie sonst nicht.“
 - f) „Wenn Sie sich Zeit zum Nachdenken nehmen, werden Sie sicher eine Lösung finden.“
2. Welche Äußerungen sind offen (o) welche sind verdeckt (v)?
- a) „Mich ärgert es, wenn Sie meine Akten immer wieder auf den Bildschirm legen.“
 - b) „Hier ist ganz schön dicke Luft.“
 - c) „Ich sehe, dass Sie diese Situation betroffen macht.“
 - d) „Man darf sich in solchen Situationen nicht so hängen lassen.“

Übung 33

Formulieren Sie die typischen negativen Ausdrücke und typischen Sätze freundlicher.

- 1. nicht gestattet
- 2. sich streiten
- 3. „Ich muss Sie da eines Besseren belehren.“
- 4. „Ich befürchte.“
- 5. nichts sagend
- 6. unfähig
- 7. „Da haben Sie sich aber falsch ausgedrückt.“
- 8. „Ja, aber das stimmt doch gar nicht!“
- 9. „Das kann ich jetzt absolut nicht verstehen.“
- 10. „Davon haben Sie doch keine Ahnung.“
- 11. „Das sehen Sie völlig falsch.“
- 12. „Ich glaube, Sie missverstehen mich völlig.“
- 13. „So einen Blödsinn habe ich lange nicht mehr gehört!“
- 14. „Aber das versteht sich doch von selbst.“
- 15. „So lasse ich nicht mit mir umspringen.“
- 16. „Was wollen Sie denn jetzt damit sagen?“
- 17. „Wenn Sie wirklich ehrlich sind, dann müssten Sie mir Recht geben.“

Übung 34

Testen Sie Ihr Fingerspitzengefühl. Welche der drei Konfliktmanagertypen können Sie erkennen? Vogel-Strauß-Taktiker (V), Kämpfer (K), Konstruktiver (Ko)

1. Führungskraft zum AOK-Teammitglied: „Ihr Telefon klingelt aber öfter als dreimal!“	a) „Da sind meine Kollegen zuständig.“	
	b) „Sind Sie immer so schnell am Telefon?“	
	c) „Gut, dass Sie mich darauf hinweisen, nur so können wir das ändern!“	
2. Kundschaft zum AOK-Teammitglied: „Letztes Mal musste ich aber sehr lange warten!“	a) „Das kann ich verstehen, dass Sie sich geärgert haben. Damit es nicht wieder vorkommt: ... (Abmachung)“	
	b) „Sie hätten sich eben bemerkbar machen müssen!“	
	c) „Oh je, das habe ich gar nicht bemerkt. Wissen Sie, die vielen Kunden ...“	
3. Kundschaft zum AOK-Teammitglied: „Ich habe vor zwei Wochen einen Antrag gestellt und noch keine Antwort!“	a) „Vielleicht ist es so kompliziert und braucht halt Zeit ...“	
	b) „Na, so ganz richtig ist Ihr Antrag wohl nicht ausgefüllt ...“	
	c) „Ich bin froh, dass Sie sich melden. Bitte entschuldigen Sie, ich kläre das sofort.“	

Aufgabe

Ergänzen Sie die leeren Kästchen mit dem dazu passenden Buchstaben.

4. Kundschaft zum AOK-Teammitglied: „Sie sind furchtbar schwer zu finden!“	a) „Das stimmt aber nicht! Andere Kunden haben da keine Probleme ...“	
	b) „Ich weiß auch nicht, warum ich hier so versteckt sitzen muss ...“	
	c) „Es tut mir Leid, dass Sie Zeit mit der Suche verloren haben. Damit es nicht wieder passiert: Was ging denn schief?“	
5. Kundschaft zum AOK-Teammitglied: „Da ist ein Fehler in Ihrer Antwort!“	a) „Sie machen wohl keine Fehler?!“	
	b) „Das war nicht ich, das war mein Kollege.“	
	c) „Entschuldigen Sie, das bereinige ich ...“	

10 Kundenorientierte Briefe

Dass dieses Thema heute immer noch so aktuell ist wie vor einigen Jahren, zeigen die Briefe der AOK-Praxis und die neueste Kundenzufriedenheits-Index-Messung. Der Kundenzufriedenheits-Index verbindet die Zufriedenheit des Kunden mit einer Servicekategorie und die Wichtigkeit dieser aus Kundensicht. Die Messungen bestätigen die Wichtigkeit einer hohen Kundenzufriedenheit. Hinsichtlich der großen Gruppe der zufriedenen Kundschaft wurden Verbesserungspotenziale festgestellt, unter anderem auch, was die Gestaltung, Verständlichkeit und Schnelligkeit der Korrespondenz betrifft. Ein guter Grund, sich also bereits in der Ausbildung mit dem Thema „kundenorientierte Korrespondenz“ ein bisschen intensiver zu beschäftigen.

Als Einleitung in dieses Thema möchten wir Ihnen eine gelungene Veröffentlichung aus „AOK-Management“ 3/97 von Ines Bothe-Fehl wiedergeben. Der Text wurde lediglich um einige Beispiele und zusätzliche Erläuterungen erweitert und hat auch im Jahre 2025 nichts an Aktualität verloren:

Immer noch stolpert der Kunde über das Thema „Korrespondenz“. Das verwundert. Denn die Entdeckung des Kunden als wichtige Größe im Wirtschaftsgeschehen liegt schon einige Jahre zurück. Inzwischen müsste der kundenorientierte Brief zum selbstverständlichen Service gehören. Leider nicht. Oder verstehen Sie die Briefe Ihrer Bank, Ihrer Versicherung, Ihres Reisebüros auf Anhieb?

Deshalb befindet sich die AOK in besser Gesellschaft. In vielen ihrer Briefe spielt der Leser als Kundschaft eine untergeordnete Rolle. Die Briefe werden geschrieben, weil es so Vorschrift ist, weil jemand nicht telefonisch erreicht wurde, weil man nicht persönlich reden will. Alles Gründe, die mit dem Schreiber oder der AOK zu tun haben. Die Kundschaft hat zu schlucken, was ihr vorgeschrieben wird, und das ist oft ein zäher Brocken.

Denn ein schreiberdominierter Brief fragt nicht nach des Lesers Bedürfnissen. Die Autorenschaft schreibt ihre Botschaften frisch von der Feder weg. Dabei benutzt sie Fachsprache und Fremdwörter, wie es in deren Berufsalltag üblich ist. Ohne Rücksicht auf das Lesepublikum mischt sie Beitragsbemessungsgrenzen, Körperersatzstücke, missglückte Arbeitsversuche und selbstbeschaffte Ersatzkräfte in den Text.

Gutmütig hat das Lesepublikum dieses Treiben lange hingenommen. Das ist vorbei. Heute ist die Kundschaft selbstbewusst, weiß um ihren Einfluss. Sie verlangt, dass jede Form der Kundenkommunikation auf ihre Sprachebene und ihren Erfahrungshorizont abgestimmt ist.

Was hindert die Autorenschaft aber nun daran, während des Schreibens den Lesenden einzubeziehen?

1. mangelnde Einfühlungsbereitschaft

Was interessiert mich die Kundschaft. Hauptsache, der Schreibtisch ist leer.

2. Gedankenlosigkeit beim Formulieren – Fachausdrücke

Das Sozialgesetzbuch, Satzungen und Erlasse sind für den Laien so gut wie unverständlich. Er ist vom Fachkundigen abhängig, ohne dessen Auskünfte kontrollieren zu können.

3. Die Sorge, als einfach – im Sinne von banal – zu gelten.

Texte mit langen Sätzen, Fremdwörtern und vielen Hauptwörtern gelten fälschlicherweise immer noch als Zeichen für Bildung.

Verständlichkeit

Wie drücken wir uns aber nun verständlich aus? Die Psychologen Inghard Langer, Friedemann Schulz von Thun und Reinhard Tausch, Professoren an der Universität Hamburg, haben sich dieses Themas intensiv angenommen. Sie definieren Verständlichkeit über folgende Merkmale:

- Einfachheit in Wortwahl und Satzbau
- Logik der Gedanken und klare äußere Gliederung
- Kürze und Prägnanz
- Leseanreize

Je stärker alle vier Merkmale gemeinsam im Text berücksichtigt sind, desto verständlicher ist dieser. Schön und gut, denken Sie vielleicht jetzt, aber erstens ist das nicht neu, und zweitens schreiben wir längst verständlich.

Zu 1.: Stimmt! Die Erkenntnisse der Arbeitsgruppe rund um Schulz von Thun sind über 25 Jahre alt und trotzdem noch richtig.

Zu 2.: Stimmt nicht! Obwohl sich gerade in der letzten Zeit die Korrespondenz sowohl im Privatkundenservice als auch im Firmenkundenservice verbessert hat – vor allem mithilfe von standardisierten Mailings –, gibt es immer noch Texte, die für unsere Kundschaft schwer verständlich sind. Krankenversicherungsspezifische Begriffe tummeln sich in den Texten wie die Heringe im Kattegat. Abstrakte Substantive (Hauptwörter) und substantivierte Verben (Zeitwörter – gerne auf -ung) mischen sich mit ihnen zu einem zähen Wortbrei. So richtig gehaltvoll wird der Text durch Passivkonstruktionen (Passiv = Leideform). Sie sind klassische Elemente im Verwaltungsdeutsch.

Beispiel

passiv: Der Vorgang wird bearbeitet.

aktiv: Die Abteilung XY bearbeitet Ihren Antrag.

Die Satzlänge reicht über drei, vier oder mehr Zeilen. Damit das möglich wird, bedarf es eines aufwendigen Satzbaus mit vielen Einschüben und eingeklemmten Nebensätzen.

Sie garantieren, dass sich Lesende lange mit dem Schreiben beschäftigen, um es überhaupt verstehen zu können.

Die Liste der Verständlichkeitsbremsen ist damit längst nicht erschöpft.

Lesen Sie sich den auf der Folgeseite abgedruckten Brief durch, ehe Sie den Lernbrief weiter bearbeiten.

Fazit

Der Brief ist sprachlich und inhaltlich völlig verunglückt. Ziel des Briefs ist, dass die Kundschaft einen Vordruck ausfüllt und zurückschickt. Diese Bitte befindet sich erst am Ende des Briefs. Alle vorangegangenen Informationen sind für die Kundschaft und für die Sache (Ausfüllen des Vordrucks und Zurückschicken) völlig unerheblich. Gleichzeitig deutet der Brief an, dass der Antrag auf den Elektrorollstuhl so gut wie erledigt ist. Lediglich dieser eine Vordruck müsse noch ausgefüllt werden. Für die Kundschaft heißt das: Es ist nur noch eine Frage der Zeit, wann der Elektrorollstuhl geliefert wird. Der Brief sollte diese Information nur dann enthalten, wenn sie mit dem Sachverhalt übereinstimmt. Alles andere ist bewusste Irreführung.

Einfach mit Gefühl

Die meisten Menschen verzichten auf ihre Fachsprache, sobald sie als Privatperson auftreten. Erst wenn sie ihren Fuß über die Firmenschwelle setzen, holen sie berufsspezifische Begriffe (Anschlussheilbehandlung), Wortungetüme (Härtefallbearbeitung) und spezielle Abkürzungen (JAE) wieder ein. Es gibt mehrere Wege, um sich diesem Automatismus zu entziehen.

1. Schon beim Schreiben sollten Sie daran denken, wie Sie den Versicherten eine Leistungszu- oder -absage erteilen oder um eine Reaktion bitten würden.
2. Zweifeln Sie an der Verständlichkeit, sollten Sie den Text eine Weile zur Seite legen und später noch mal lesen.

Die Zeit hilft, den nötigen Abstand aufzubauen, deshalb fallen Ihnen mögliche Schwächen später eher auf. Fehlt Ihnen diese Zeit, können Sie eine unbeteiligte Person bitten, kritisch gegenzulesen.

Bremsen

Beliebt in der AOK-Korrespondenz sind überflüssige Substantivendungen. Dabei reicht das schlichte Verb. Denn der Informationsgehalt ist völlig identisch, und ein starkes Verb ist leichter zu verstehen als Präposition (Verhältniswort) plus Substantiv plus Verb. Verzichteten Sie auf Formulierungen wie die Folgenden auf Seite 145, und wählen Sie das Verb. Die Kundschaft dankt es Ihnen.

Originalzitat aus einem AOK-Brief

Der Kunde weiß, was er beantragt hat, der Satz ist überflüssig.	Sehr geehrter Herr XXX,	Fachsprache, besser: Rollstuhl
Was sind Krankheitsgründe? Besser: wegen seiner Krankheit; noch besser: weglassen.	nach der ärztlichen Verordnung benötigen Sie ein Elektrofahrzeug . Die Kosten hierfür können von unserer AOK nur übernommen werden , wenn der Behinderte aus Krankheitsgründen ein Fahrzeug mit Handhebelantrieb nicht bedienen kann und ihm dies wegen der zurückzulegenden weiten Wege nicht zuzumuten ist. Voraussetzung ist ferner, dass er nach medizinischen Erkenntnissen in der Lage sein wird ,	Unnötiges Passiv. Besser: Die AOK übernimmt, wenn ... Der Satz ist viel zu lang.
	das motorbetriebene Krankenfahrzeug mit der im Straßenverkehr erforderlichen Sorgfalt und Sicherheit zu führen.	Gemeint ist: körperlich und geistig.
		überflüssig: Wie sonst?
Worauf will der Schreiber hinaus?	Wir haben festgestellt, dass ältere Behinderte im Straßenverkehr unsicher sein können, sich nicht mit den technischen Einrichtungen eines Elektrofahrzeugs zurechtfinden und dieses deshalb nicht den anfallenden Kosten entsprechend benutzen.	
Endlich kommt das Schreiben zur Essenz. Der Kunde erfährt, was man von ihm will. Allerdings vermittelt der Brief den Eindruck, dass der Antrag bewilligt ist, sobald das ausgefüllte Schreiben zurückgeschickt wird.	Bevor wir daher den Auftrag zur Lieferung des beantragten Elektrofahrzeugs geben, bitten wir Sie, uns das anliegende Schreiben auszufüllen . Für eine baldige Rückgabe im beiliegenden Freiumschlag bedanken wir uns.	Besser: Vielen Dank für Ihre Mithilfe.
	Die Zweitschrift ist für Sie bestimmt.	Von welcher Zweitschrift ist hier die Rede?
	Viel zu viele Substantive; besser: Bevor wir das Sanitätshaus beauftragen, Ihnen den Rollstuhl zu liefern, brauchen wir noch einige Angaben. Bitte füllen Sie den Vordruck aus und ...	

- | | |
|-----------------------------|------------------|
| • zur Begutachtung bringen | • begutachten |
| • in Rechnung stellen | • berechnen |
| • in Auftrag geben | • beauftragen |
| • zur Bearbeitung nehmen | • bearbeiten |
| • zur Durchführung bringen | • durchführen |
| • in der Hoffnung | • hoffen |
| • mit Unterschrift versehen | • unterschreiben |
| • die Genehmigung erteilen | • genehmigen |
| • den Beschluss fassen | • beschließen |

Lassen Sie das Passiv da, wo es hingehört: in die Rubrik für seltene Fälle. Passiv-Konstruktionen sind schwierig zu bilden und ebenso schwierig zu verstehen. Gehäuft eingesetzt, machen sie jeden Text sperrig. Im Rahmen der Verständlichkeit sind das Merkmal Einfachheit und häufige Passive nicht miteinander vereinbar.

Beispiel

Wir bearbeiten Ihren Antrag auf Zahnersatz. Statt: Ihr Antrag auf Zahnersatz wird bearbeitet.

Verzichten Sie auf alle Schummelvarianten wie diese: Der Vordruck ist zurückzuschicken. Diese unpersönliche Formulierung ist die Mutation eines Passivs in der Befehlsform. Ursprünglich hieß die Aussage: Der Vordruck muss zurückgeschickt werden! Solche Sätze schreibt heute nicht einmal

mehr das Finanzamt. Denn die Befehlsform hat sich im Kundenumgang überlebt. Den Kunden direkt anzusprechen, das wagt der Schreiber aber – siehe das Schummelpassiv – auch nicht. Dabei ist es zeitgemäß und höflich, wenn man schreibt: Bitte füllen Sie den Vordruck aus und schicken ihn zurück. Vielen Dank! Ein adressierter Freiumschlag liegt bei.

Achten Sie auf die Satzlänge. Wenn der Satz über die zweite Zeile hinauswächst, wird es Zeit für den Punkt. 10 bis 15 Wörter pro Satz sind eine Faustformel für verständliche Sätze. Zählen Sie doch mal spaßeshalber Ihre Wörter je Satz. Und immer, wenn Sie die magische 15 überschreiten, versuchen Sie neu oder anders zu formulieren.

Kleine Schreibhilfe

Jeder kennt die lähmende Wirkung des leeren Blatts oder Bildschirms. Nach der Begrüßung fällt einem kein Wort mehr ein. Hier hilft nur eines: Ruhe bewahren. Denn diese Situation ist normal. Besonders, wenn man selten schreibt.

Nehmen Sie sich ein Konzept und notieren Sie stichpunktartig:

1. Was will ich/die AOK mit diesem Brief erreichen?
2. Was erwartet der Kunde alles von der AOK, wenn er meinen Brief liest?

Beispiel

zu 1.

- Die AOK will eine Unterschrift unter den Antrag auf Familienversicherung.
- Die AOK will freundlich wirken/ein gutes Image verbreiten.
- Sie will dem 16-jährigen Sohn bei den Bewerbungen behilflich sein.

zu 2.

- Der Kunde will, wenn er schon etwas tun soll, freundlich behandelt werden.
- Es muss sich für ihn lohnen, den Brief zu Ende zu lesen.

Mit dieser Methode schaffen Sie Kriterien, was Ihr Brief alles enthalten soll. Ihre Stichpunkte sind dann Ihre Checkliste für den Brief.

Und dann:

Fangen Sie einfach an. Schreiben Sie. Auch wenn Sie mit den Formulierungen noch unzufrieden sind. Zunächst müssen alle Informationen oder Botschaften aufs Blatt. Erst im zweiten Schritt werden sie in wohlklingende Wörter und einen sauberen Aufbau gebracht. Diese Arbeiten fallen wesentlich leichter, wenn man sie nacheinander erledigt und nicht beide Schritte schon beim ersten Schreiben bewältigen will.

Formalismus mit Sinn

Wenn Wortwahl und Struktur stimmen, geht es an die Äußerlichkeiten. Wie lang ist die Betreffzeile? Sie ist ein Service für den Leser. Ähnlich einer Überschrift für eine Zeitungsmeldung sagt sie in aller Kürze, worum es geht. Das heißt: Hierhin gehört ein Stichwort und nicht mehr. Alle Informatio-

nen, die über eine halbe Zeilenlänge hinausgehen, haben dort nichts verloren. Sie gehören in den Brief oder sind – der häufigere Fall – überflüssig.

Beispiel

Häufiger Inhalt in der Betreffzeile:
„Ihr Schreiben vom 18. 11.“

Der Empfänger weiß, dass er der AOK geschrieben hat.

besser:

„Familienversicherung für Ihre Tochter Sabine“

Wie steht es um die Absätze im Text? Haben Sie welche gemacht? Wie lang sind sie? Absätze gliedern den Text optisch und inhaltlich. Das dient dem Leser und dem Schreiber gleichermaßen. Ein großer Textblock ist unübersichtlich. Die langen Textzeilen erschweren dem Empfänger den gleichmäßigen Lesefluss. Wenn er dann noch vom Telefon gestört wird, muss er lange suchen, bis er die Unterbrechungsstelle wiedergefunden hat.

Außerdem sind Absätze Sinneinheiten. Man macht sie, wenn ein wesentlich neuer Aspekt des Sachverhalts angesprochen oder ein ganz neuer Gedanke eingeführt wird. Die deutliche Textunterbrechung signalisiert dem Leser: Hier kommt etwas Neues.

Umgekehrt erwartet der Leser mit einem neuen Absatz auch einen weiteren Aspekt. Diese Erwartungshaltung hat er aber nicht bei jedem Satz. Wenn Sie nach jedem Punkt einen Absatz machen, sorgen Sie für Unübersichtlichkeit. Der Lesefluss wird dauernd unterbrochen. Das ist ebenso unangenehm wie die fehlende Gliederung eines riesigen Textblocks.

Merke

Wichtig für einen erfolgreichen Brief ist eine saubere, übersichtliche Aufteilung des Brieftextes in Absätze.

Noch ein paar Worte zum Briefende. In der letzten Zeile wird meist der Name des Unterzeichners wiederholt. Das ist auch gut so, denn Unterschriften sind meist schwer zu entziffern. Gern beschränkt man sich an dieser Stelle auf den Nachnamen. Das ist schade. Denn jeder Leser möchte gerne wissen, mit wem er es zu tun hat. Zudem ist die Identität einer Person gekennzeichnet durch Vor- und Nachnamen. Bei geläufigen Nachnamen wie Weber, Müller oder Schmidt bietet der Vorname die einzige Chance, den richtigen Gesprächspartner zu finden.

Reine Imagefrage

Was macht die Geschäftskorrespondenz so wichtig, dass sich Fachbücher und Seminare verschiedenster Veranstalter mit ihr befassen? Briefe werden abgeheftet, aufbewahrt und sind fast ohne Aufwand zu vervielfältigen. Das ist nicht schlimm. Es sei denn, dass der Brief sprachliche, grammatistische, orthografische oder formale Fehler hat. Wenn der Empfänger Ihnen böse gesonnen ist, kann und wird er einen mäßigen Brief im Handumdrehen unter die Leute bringen und belegt so Ihre vermeintliche Inkompetenz.

Allein und für sich genommen kann ein einzelner schlechter Brief kaum Schaden anrichten. Aber wenn der Ruf eines Unternehmens – gleich aus welchem Grund – angekratzt ist, vertieft so ein Schreiben diesen Eindruck. Um einen misslungenen Brief vergessen zu lassen, müssen viele gelungene geschrieben

werden. Deshalb sollte dem Schriftverkehr ebenso wie allen anderen Wegen der Kundenkommunikation viel Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Wie viel die Art der Kommunikation über ein Unternehmen sagen kann, beschreibt folgendes Beispiel:

Beispiel

Ein Firmenkunde fragt bei Ihnen an, ob Sie die Arbeitnehmer des Betriebs übermorgen im Rahmen der Betriebsversammlung über die aktuellen Änderungen im Sozialrecht informieren können. Sie möchten den Auftrag übernehmen. Wie teilen Sie das dem Interessenten mit?

Variante 1: Sie schicken ihm eine Ringbuchseite. Darauf steht „ja“ und Ihr Namenskürzel.

Variante 2: Sie schicken einen PC-geschriebenen AOK-Brief, danken für das Interesse und fragen nach Details.

Wo liegt der Unterschied? Verfahre ich wie in Variante 1, dann beweise ich Schnelligkeit und – durch den kurzen Text – Effizienz. Gleichzeitig belege ich, dass mir Sorgfalt und förmlicher Umgang gleichgültig sind. Ganz anders lautet die Botschaft bei Variante 2: Sie sagt dem Empfänger, dass sich der Schreiber sowohl Gedanken über die schnelle Abwicklung gemacht hat als auch Mühe, die Antwort höflich, also in angemessener Form, zu geben. Fragen Sie sich selbst, welche Antwortform Ihnen zusagt und welches Unternehmen Ihnen zuverlässiger erscheint.

Wir wollen uns im Folgenden nun näher mit den oben angesprochenen Kriterien befassen.

10.1 Kriterien eines verständlichen Textes

Der zuvor bereits erwähnte Schulz von Thun hat hierzu die „vier Verständlichmacher“ eines guten Textes erarbeitet. Sie setzen

- | | | |
|--------------------------|-------|-----------------------------------------------|
| 1. Einfachheit | gegen | Kompliziertheit |
| 2. Gliederung, Ordnung | gegen | Unübersichtlichkeit und Zusammenhanglosigkeit |
| 3. Kürze, Prägnanz | gegen | Weitschweifigkeit und Unverständlichkeit |
| 4. zusätzliche Stimulanz | gegen | keine zusätzliche Stimulanz/Langeweile |

„**Einfachheit**“ zeichnet sich dadurch aus, dass kurze Sätze und bekannte Wörter verwendet werden. Fachbegriffe werden erklärt. Der Text wird anschaulich dargestellt. Die Leserschaft kann sich etwas vorstellen. Der Gebrauch von nichtgeläufigen Wörtern, Fremd- und Fachwörtern machen einen Text genauso kompliziert wie verschachtelte Satzkonstruktionen. Sie verwirren den Leser nur und dienen nicht selten reinen Prestigezwecken.

Einfachheit ist der wichtigste Verständlichmacher. Dennoch hängt Verstehen und Behalten nicht nur von der Einfachheit ab.

Der zweite Verständlichmacher „**Gliederung, Ordnung**“ betrifft nicht die Formulierung, sondern den Aufbau des Gesamttextes. Seine Bedeutung wächst mit der Länge des Textes. So kann es beispielsweise bei kurzen Mitteilungen leichter „verschmerzt“ werden, wenn die Struktur der Nachricht nicht klar erkennbar ist.

„**Kürze, Prägnanz**“ heißt der dritte Verständlichmacher. Mit wenigen Worten soll viel an Information herübergebracht werden. Der Inhalt soll auf das Wesentliche beschränkt sein. Nicht umsonst wird das Wort „Brief“ vom Lateinischen „brevis“ (kurz) abgeleitet.

Als Gegensatz zur Kürze, Prägnanz wird die Weitschweifigkeit angesehen. Durch Weitschweifigkeit verliert die lesende Person schnell den Blick für das Wesentliche, und seine Aufmerksamkeit sinkt schnell ab.

Übrigens

Untersuchungen haben gezeigt, dass ca. 30 % aller Korrespondenz zu lang ist!

Die „**zusätzliche Stimulanz**“ kennzeichnet den vierten Verständlichmacher. Hierunter sind alle Darstellungsmittel zusammengefasst, die die lesende Person anregen und persönliche Anteilnahme bei ihr hervorrufen. Die zusätzliche Stimulanz wirkt vor allem auf die Motivation. Zeigen Sie deshalb Ihrer Kundschaft auch im Brief ihren Vorteil auf, den sie davon hat z.B. den Antrag schnell zu unterschreiben und an die AOK zurückzuschicken. So ein Kundenvorteil kann auch grafisch stimuliert werden, indem Sie ihn z.B. fett drucken oder als „eyecatcher“ in einer anderen Schriftart darstellen.

Merke

Kriterien eines verständlichen Textes sind:

- Einfachheit
- Gliederung/Ordnung
- Kürze/Prägnanz
- zusätzliche Stimulanz

10.2 Anforderungen an einen Brief

Ein Brief ist ein Kommunikationsmittel, das auch immer etwas über die schreibende Person mitteilt. Von ihren Empfindungen, ihrem Verständnis und ihrem Verhältnis zu einer Sache.

Das ist gut so, und das soll auch so bleiben.

Warum dann über Anforderungen an einen Brief weiter nachdenken?

Weil Sie durch Ihren Briefwechsel einen guten Eindruck von der AOK schaffen wollen und wir Sie dabei unterstützen möchten.

Jeder Mensch hat seine eigene Wirklichkeit. Er nimmt Dinge auf die ihm eigene Weise wahr, beurteilt sie nach seinem Empfinden, bildet sich seine Meinung und drückt diese auf seine Art aus. Das kann beispielsweise durch einen Brief geschehen.

Dazu bedient er sich der ihm bekannten Wörter, auch Zeichen genannt. Diese Zeichen stellt ihm sein Gedächtnis – wie aus einer Vorratskammer – zur Verfügung.

Die Kunst, verständliche Briefe zu schreiben, besteht darin, möglichst nur Zeichen zu verwenden, die dem Verfasser/Sender wie dem Leser/Empfänger gleichermaßen bekannt sind. Mit den Worten des Adressaten schreiben – falls bekannt – ist eine Möglichkeit, den gemeinsamen und damit auch für den Empfänger verständlichen Zeichenvorrat für einen Brief zu bestimmen. Dies stößt naturgemäß dann an Grenzen, wenn wir von dem Empfänger des Briefs nicht wissen, über welchen Zeichenvorrat

(Wortschatz) er verfügt. Hilfreich ist dabei der Versuch, sich in den Empfänger eines Briefs zu versetzen. Fragen Sie sich deshalb beim Formulieren des Briefs: „Was soll der Empfänger lesen?“ und nicht „Was will ich schreiben?“

Grundsätzlich gilt, dass eine sachliche und natürliche Ausdrucksweise am ehesten geeignet ist, den Inhalt eines Briefs für den Leser verständlich zu machen.

Merke

Ein Geschäftsbrief hinterlässt immer dann einen guten Eindruck, wenn er

- übersichtlich und sauber,
- verständlich und natürlich,
- sachlich richtig und
- den Regeln der Rechtschreibung und Zeichensetzung entspricht.

10.3 Äußere Form

Die äußere Form eines Briefs sollte immer übersichtlich und sauber sein.

10.3.1 Formatnormung

Für alle Arten geschäftlicher Schriftstücke haben sich die DIN-Formate durchgesetzt. Die AOK verwendet für ihre Geschäftsbriefe und Vordrucke das Format DIN-A4.

Ein Muster eines möglichen AOK-Briefs haben wir für Sie abgedruckt. Das „AOK-Gestaltungs-Handbuch“ lässt aber noch andere Varianten zu. Schauen Sie sich daher den Briefbogen Ihrer AOK einmal etwas genauer an.



AOK-Bundesverband
Die Gesundheitskasse.

AOK-Bundesverband eGgR | Postfach 11 02 46 | 10832 Berlin

Gesprächspartner

Telefon

Telefax

E-Mail

Ihr Zeichen/Unser Zeichen

Datum

Mit freundlichen Grüßen

Anlage

Seite 1 von 1

AOK-Bundesverband eGgR
Rosenthaler Straße 31
10178 Berlin

Telefon: 030 34646-0
Telefax: 030 34646-2502

Vorsitzende des
Geschäftsführenden Vorstandes
Dr. Carola Reimann

Stellvertretender Vorsitzender des
Geschäftsführenden Vorstandes
Jens Martin Hoyer

Vorsitzende des Aufsichtsrates
Dr. Susanne Wagenmann, Knut Lambertin
(im jährlichen Wechsel)

Commerzbank AG
IBAN: DE30 3804 0007 0104 0005 00
BIC: COBADE33XXX

Landesbank Hessen-Thüringen
IBAN: DE43 3005 0000 0004 0017 15
BIC: WELADED33XXX

10.3.2 Vordrucknormung

Der genormte Briefbogen erleichtert und vereinfacht die Arbeit.

- Der Absender,
- Unser Zeichen,
- Gesprächspartner/-in,
- Durchwahl,
- E-Mail,
- Datum,
- Hinweise auf Bankverbindungen sowie
- das IK (Institutionskennzeichen)

sind auf einem festgelegten Platz vordruckt; der Empfänger braucht diese Angaben nicht lange zu suchen.

10.3.3 Klares Profil

Ein einheitliches Erscheinungsbild macht in allen optisch wahrnehmbaren Äußerungen eine klare Linie erkennbar.

Kernstück der Gestaltung ist das AOK-Logo im Kopfbereich auf dem Briefbogen, das als Firmenkennzeichen zugleich auch als Erkennungszeichen genutzt wird. Die hierfür verwendete Kennzeichnungsfarbe ist grün. Bereits heute ist die AOK in den Köpfen vieler Menschen „Grün“. Die Schlüsselfarbe ist reserviert für die Gesundheitskasse und Ausdruck für Gesundheit und Wachstum. Farbpsychologen schreiben Grün eine beruhigende Wirkung zu. Und wenn Grün die Farbe der Hoffnung ist, dann verkörpert eine frisch anmutende Tönung auch Zuversicht und Optimismus.

Der Schrifttyp prägt die Gestaltung eines einheitlichen Erscheinungsbilds.

10.3.4 Aufbau eines Briefs

Zunächst muss ein Brief Name und Anschrift des Empfängers enthalten.

Für das Adressfeld bietet sich dabei folgende Form an:

1. Frau/Herr/Firma
2. Name der empfangsberechtigten Person
3. Straße und Hausnummer oder Postfach
4. Postleitzahl mit Bestimmungsort

Durch eine Änderung der DIN 5008 „Schreib- und Gestaltungsregeln für die Textverarbeitung“ fällt die Leerzeile zwischen der Straße und der Ortsangabe weg.

Beispiel

Frau
Gitte Pfeiffer
Mozartstraße 12
12247 Berlin

Zusätze wie „An das“ oder „An die“ sind überflüssig; akademische Titel werden dem Namen vorangestellt.

Beispiel

Herrn
Dr. Klaus Mann
Koboldweg 12
22453 Hamburg

Durch die Eingemeindung kleiner Orte entfallen die Postleitzahlen. Im Anschriftenfeld muss dies beachtet werden. Der Ortsteil steht über der Postleitzahl und dem neuen Ort.

Beispiel

Frau
Gesine Glitter
Hauptstr. 23a
OT Westerhausen
0652 Thale

Danach soll dem Empfänger kurz verdeutlicht werden, worum es in diesem Brief geht. Diese Aufgabe erfüllt der „Betreff“. Beispielsweise könnte ein Betreff lauten „Erstattung der Kosten für Ihre Haushaltshilfe“. Früher wurde vor diesen Text die Worte „Betr.“ oder „Betreff.“ gesetzt. Dies ist schon lange veraltet – verzichten Sie darauf. Es erinnert außerdem zu sehr an die Behörden-sprache.

Nach dem „Betreff“ folgt die Anrede. Schreiben Sie den Empfänger mit Namen an und setzen Sie nach der Anrede ein Komma, z.B.

„Guten Tag Vorname Nachname,“

oder „Guten Tag,“.

Schreiben Sie nicht an eine Einzelperson, sondern an ein Unternehmen, und kennen Sie den Namen des Empfängers nicht, so schreiben Sie die Anrede:

„Sehr geehrte Damen und Herren,“.

Richtet sich der Brief an Kinder, so kann die Anrede auch lauten: „Hallo Felix,“.

Der Inhalt des Briefs sollte verständlich und natürlich sein.

Die **Einleitung** eines Briefs hat die Aufgabe, mit knappen Worten zum Thema hinzuführen. Gut ist es, eine gemeinsame Basis zwischen Briefschreiber und -empfänger herzustellen. Dies kann in der Weise geschehen, dass gratuliert wird, Verständnis gezeigt wird oder sich bedankt wird. Auf diese Weise weckt die schreibende Person die positive Grundeinstellung des Lesenden gegenüber seinem Schreiben. Eine andere, und zwar negative Wirkung wird erzielt, wenn Sie in der Einleitung des Briefs Phrasen verwenden; auch mit negativen Briefanfängen oder Belehrungen wie z.B. „wir bedauern“, „leider“, „mit Befremdung“ wird die lesende Person abgeschreckt.

Nach einer kurzen Einleitung folgt der Hauptteil des Briefs. Im Hauptteil erfolgt die kundenorientierte Bearbeitung oder Klärung des Anliegens.

Ein Brief schließt mit der Grußformel und der Unterschrift ab. Verwenden Sie die Grußformel „Mit freundlichen Grüßen“. Kennen Sie Ihren Kunden schon näher, können Sie auch ein persönliches „Viele Grüße aus ...“ schreiben. Verbinden Sie die Grußformel nicht mit dem Satzsatz.

Unter der Grußformel steht Ihre Unterschrift. Als Lesehilfe für den Empfänger sollte der Vor- und Nachname hinzugesetzt werden. Verzichteten Sie auf die Angaben Ihrer Dienstbezeichnung. Ein Hinweis auf Ihre Funktion könnte allerdings interessant sein, wie z.B. Kundenberater/-in oder Teamleiter/-in.

Selbstverständlich ist, dass Sie nur saubere Briefe versenden, die weder Flecken noch Tippfehler enthalten und von der Rechtschreibung, Zeichensetzung und Grammatik her einwandfrei sind.

Außerdem sollten Sie noch einige Gedanken auf die Raumaufteilung des Ihnen für Ihren Text zur Verfügung stehenden Schriftbilds verwenden.

Schrifttypen sollten im Brieftext nicht unnötig variiert werden. Lediglich besonders wichtige Aussagen sollten z.B. durch Fettdruck hervorgehoben werden.

Gliedern Sie Ihre Gedanken, schaffen Sie Absätze. Auf jeden Fall sollten Sie kopflastige Schreiben ebenso vermeiden wie eine nur noch auf den untersten Rand des Briefbogens hingequetschte Unterschrift.

Sollen weitere Informationen vermittelt werden, kann auch das Postskriptum – PS abgekürzt – genutzt werden. Es steht am Schluss des Briefs. Dem PS (Postskript[um]) wird oft besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Setzen Sie daher hier gezielt Akzente. Entweder heben Sie Wichtiges nochmals kurz hervor oder Sie können das PS für einen Zusatznutzen oder ein aktuelles Angebot Ihrer AOK verwenden.

Merke

Die äußere Form eines Briefs sollte übersichtlich und sauber sein. Die Regeln der Formatierung sowie des Briefaufbaus sind zu berücksichtigen.

10.4 Kennzeichen kundenorientierter Briefe

Verständnis zeigen für die Probleme der Kundschaft ist Grundvoraussetzung für kundenorientiertes Verhalten. Dazu muss das AOK-Teammitglied aber zunächst einmal das Problem kennen und bereit sein, sich in die

Lage der Kundschaft zu versetzen. Das AOK-Teammitglied muss versuchen, die Beweggründe und Empfindungen der Kundschaft zu verstehen. Eine individuelle und sachlich richtige Problemlösung ist anzubieten, denn die Kundschaft möchte ihr Problem gelöst haben.

Neben einer individuellen Problemlösung sind überzeugende, kundenorientierte Briefe außerdem durch stilistische Merkmale gekennzeichnet, die im Folgenden erläutert werden.

Desweiteren haben Kundenorientierte Briefe einen korrekten Schreibstil. Briefe mit Tippfehlern wirken lieblos. Sie wirken auch respektlos der Kundschaft gegenüber. Verwenden Sie die neue deutsche Rechtschreibung des Duden.

10.4.1 Kurze Sätze sind verständlich

Schreiben Sie kurze Sätze, denn wer kurz schreibt, schreibt rationell, spart Arbeit und Zeit für den Lesenden. Untersuchungen haben gezeigt, dass Sätze mit bis zu zwölf Wörtern und ohne überflüssige Wendungen leicht lesbar sind. Vermeiden Sie Schachtelsätze, da sie das beste Beispiel für „Behördendeutsch“ sind.

Beispiele

negativ:

„Sollten Sie noch irgendwelche Rückfragen haben, so wollen Sie sich bitte demnächst mit uns in Verbindung setzen. Wir sind selbstverständlich gern bereit, Ihnen zu diesem Komplex umfassende Informationen zu geben und Ihre Fragen ausführlich zu beantworten.“

besser:

„Gerne beantworten wir Ihre Fragen.“

Oder

negativ:

„Wir wären Ihnen dankbar, wenn Sie uns diesbezüglich anrufen würden.“

besser:

„Bitte rufen Sie mich an.“

10.4.2 Füllwörter sind überflüssig

Auch Füllwörter sind ein Kennzeichen der „Behördensprache“. Sie haben keinerlei Bedeutung für den Inhalt und sind einfach überflüssig. In unseren Briefen haben sie nichts zu suchen.

Beispiele

Füllwörter in Sätzen	entfallen kann
Die aufgetretene Störung wurde behoben.	aufgetretene
Der gemachte Fehler wird in Zukunft vermieden werden.	gemachte
Bitte entschuldigen Sie die eingetretene Verzögerung.	eingetretene
Wir werden die unterbreiteten Vorschläge prüfen.	unterbreiteten
Die stattgefundene Aussprache war nützlich.	stattgefundene
Die uns erteilten Informationen waren sehr hilfreich.	uns erteilten

10.4.3 Klare Worte, klare Formulierungen

Nutzen Sie klare, verständliche Worte. Sie sind meist kürzer und lassen sich leichter lesen.

Beispiele

statt	besser
alsbald	bald
mittels	mit, durch
sämtliche	alle
in Auftrag geben	bestellen
mit Unterschrift versehen	unterschreiben
Rückantwort, Rückäußerung	Antwort
übersenden	senden
Telefonanruf	Anruf
mit Ausnahme von	ohne, außer
anbei erhalten Sie	Sie erhalten
unter Zuhilfenahme von	mit

Schreiben Sie klare Formulierungen. Der Leser Ihres Briefs soll Sie verstehen, und zwar schnell und mühelos.

Beispiel

negativ:

„Das Partnerschaftsverhältnis, das wir zwischen unseren Mitgliedern und Betrieben einerseits und der Verwaltungsstelle Ihrer AOK andererseits jederzeit zu pflegen bemüht sind, lässt es uns in besonderem Maße wünschenswert erscheinen, dass wir die Gründe, die Sie zu Ihrem Schritt, aus unserer Versicherten-Gemeinschaft auszutreten, bewogen haben, kennenlernen.“

besser:

„Partnerschaft und Vertrauen zwischen Ihnen und der AOK ist die Grundlage unserer Arbeit. Deshalb eine Bitte: Nennen Sie uns den Grund für Ihre Kündigung.“

Die Kunden der AOK haben bis auf wenige Ausnahmen, wie z.B. Steuerberater oder Rechtsanwälte, keine Sozialversicherungsfachkenntnisse; ihnen ist die Sprache der Sozialversicherung nicht so geläufig. Vermeiden Sie deshalb Fachausdrücke und versuchen Sie, der Kundschaft die Informationen in einer Sprache zu vermitteln, die sie versteht. Fremdwörter sollten Sie ebenfalls vermeiden.

Ähnliches gilt für den Gebrauch von Abkürzungen. Auch diese sind normalerweise Ihrer Kundschaft nicht bekannt. Die meisten Abkürzungen können in einem Brief durch ausgeschriebene Wörter ersetzt werden.

10.4.4 Natürliche Sprache – keine Floskeln

Ein natürliches, ungekünsteltes Gespräch schafft den besten sprachlichen Kontakt. Gleiches gilt für einen natürlich wirkenden Brief; auch er stellt schnell gute Kontakte zum Lesenden her.

Beispiel

negativ:

„Um baldige Beantwortung unseres Schreibens vom 03. 08. ... wird höflich gebeten.“

besser:

„Bitte beantworten Sie unser Schreiben vom 03. 08. ...“

Langweilige Briefe will die AOK nicht verschicken. Gerade durch formelhafte Redewendungen, durch Floskeln entstehen langatmige Formulierungen. Sie sind typisch für Behördendeutsch.

Beispiel

negativ:

„Wir bestätigen den Eingang Ihres oben genannten Schreibens. Von den Ausführungen in Ihrem Schreiben und den beigefügten Unterlagen haben wir Kenntnis genommen.“

Hierdurch teilen wir Ihnen mit, dass wir Sie gern einmal in unserer Geschäftsstelle persönlich begrüßen würden, um mit ihnen die Angelegenheit eingehend besprechen zu können.

Ihrem Besuch sehen wir in den nächsten Tagen entgegen. Wir bitten um Kenntnisnahme und verbleiben ...“

besser:

„Wir möchten uns gerne mit Ihnen über Ihren Antrag unterhalten. Bitte besuchen Sie uns in den nächsten Tagen oder rufen Sie uns an.“

Merke

Schreibe so wie du sprichst – wenn du gut sprichst.

10.4.5 Verben statt Substantive

Ein Text mit vielen Hauptwörtern (Substantiven), vor allem solchen, die auf -ung, -heit oder -keit enden, wirkt steif und starr. Sie drücken – ganz im Gegenteil zu Verben – keinerlei Aktivitäten aus. Mit ihnen lässt sich beim Kunden nur schwer der Eindruck eines

aktiven und dynamischen Dienstleisters erwecken. Nutzen Sie deshalb Verben.

Überprüfen Sie Ihre Texte, und ändern Sie möglichst viele Hauptwörter in Tätigkeitswörter ab, z.B. in Erinnerung rufen heißt erinnern. Lesen Sie erneut Ihren Text; sie werden feststellen, dass erst Verben Ihren Text flüssig und lebendig machen.

Beispiele

statt	besser
zur Auslieferung bringen	ausliefern, liefern
in Verwahrung nehmen	verwahren
zur Anwendung kommen lassen	anwenden
auf den Weg bringen	schicken
eine Untersuchung durchführen	untersuchen

10.4.6 Treffende Adjektive wählen

Durch Eigenschaftswörter (Adjektive) werden Hauptwörter näher bestimmt. Wählen Sie richtige und passende Eigenschaftswörter. Verzichten Sie auf Eigenschaftswörter, wenn

- sie keine genauen Informationen geben,
- die Aussage übertrieben ist,
- sie lediglich als Füllwörter dienen.

Eigenschaftswörter sollten Sie nur dann steigern, wenn Sie etwas Besonderes ausdrücken wollen. Benutzen Sie den Superlativ, also die höchste Steigerungsform, nicht im Übermaß. Durch zu viele Superlative verliert Ihr

Text an Glaubwürdigkeit. Vor allen Dingen sollten Sie darauf achten, dass Sie richtig steigern.

Beispiel

„Wählen Sie den für Sie optimalen Krankengeldanspruch.“

Diese Aussage suggeriert, dass es einen Krankengeldanspruch gibt, der optimaler als optimal ist. Dies ist aber nicht möglich.

Gleiches gilt für den Satz: „... das lösen wir für Sie am kundenorientiertesten ...“

10.4.7 Positive Formulierungen

Formulieren Sie in Ihrem Brief möglichst positiv. Auch negative Inhalte lassen sich oft positiv darstellen.

1. Beispiel

„Wir haben für Sie nur nachmittags von 14.00 Uhr bis 16.00 Uhr geöffnet.“

besser:

„Jeden Nachmittag von 14.00 Uhr bis 16.00 Uhr haben wir für Sie geöffnet.“

2. Beispiel

„Wir sehen uns leider gezwungen, nach dem 15. 10. mit Vollstreckungsmaßnahmen gegen Sie vorzugehen.“

besser:

„Wir möchten gerne Vollstreckungsmaßnahmen gegen Sie vermeiden. Dazu benötigen wir von Ihnen bis 15. 10. ...“

Wie jede andere Person oder Einrichtung muss auch die AOK ab und zu „Nein“ sagen oder schreiben. Wenn dieses Nein richtig erläutert wird, wird wahrscheinlich jeder das Nein einsehen.

In Ihrer täglichen Arbeit haben Sie gelegentlich Briefe zu schreiben, mit denen ein Wunsch, eine Bitte oder eine Forderung abgelehnt werden muss.

Wichtig dabei ist vor allem, dass Ihrer Kundschaft deutlich wird,

- dass Sie ihr Anliegen verstanden haben,
- dass Sie nicht prinzipiell ihren Gedanken ablehnen, sondern auf der Suche nach dem Machbaren zu Ihrer Entscheidung gelangen mussten,
- dass Sie die Vorstellungen als Hinweis verstehen, Bisheriges zu überdenken,
- welche Sachverhalte für Ihre Entscheidung ausschlaggebend waren und warum Ihre Entscheidung richtig ist.

Berücksichtigen Sie dabei, dass die AOK um Vertrauen wirbt, das auf Ihrer Seite neben Sachverstand insbesondere Verständnis und Engagement für die Belange unserer Kunden voraussetzt.

10.4.8 Aktive Formulierungen

Ein aktiver Schreibstil wirkt flüssig und dynamisch. Er passt zum Image unseres Unternehmens „AOK – Die Gesundheitskasse“. Schreiben Sie deshalb, wer was macht, das ist aktiv. Passiv dagegen ist, wem etwas widerfährt.

Beispiel für eine passive Formulierung

„Der Brief wurde von Herrn Matador unterschrieben.“

Beispiel für eine aktive Formulierung

„Den Brief unterschrieb Herr Matador.“

Aktiv formulieren Sie auch dann, wenn Sie anstelle der Möglichkeitsform (Konjunktiv, z.B. mit Verben, wie würde, wäre, müsste) die Wirklichkeitsform (Indikativ) anwenden.

Statt

„Wir würden es begrüßen ...“

schreiben Sie besser

„Wir begrüßen es ...“.

Die Möglichkeitsform ist dann angebracht, wenn etwas nur indirekt und ohne Gewähr für die Richtigkeit wiedergegeben wird oder die Aussage als unreal anzusehen ist.

10.4.9 „Sie-Stil“ ist persönlicher

Mit unserer kundenorientierten Korrespondenz wollen Sie die Kundschaft direkt ansprechen. Das erreichen Sie, indem Sie den „Sie-Stil“ anstelle des „Wir-Stils“ nutzen. Er ist viel persönlicher. Natürlich können Sie nicht jedes „Wir“ durch ein „Sie“ ersetzen; es geht aber häufiger, als viele glauben.

Beispiel

„Wir gewähren Ihnen einen Zuschuss in Höhe von 500 € zu den Kosten für zahntechnische Leistungen bei Zahnersatz.“

besser:

„Zu Ihren Zahnersatzkosten erhalten Sie einen Zuschuss in Höhe von 500 €.“

Das Wort „gewähren“ sollte besser aus dem Sprachschatz eines AOK-Mitarbeitenden verschwinden, da es suggeriert: dem Kunden wird gnädigerweise etwas zugestanden. Dabei hat der Kunde doch Anspruch auf die Leistungen der Krankenkasse.

10.4.10 Sparsam Paragraphen einsetzen

Gehen Sie mit Paragraphen in Ihren Briefen möglichst sparsam um. Beginnen Sie Ihre Sätze nie mit einem Paragraphen. Negativ ist beispielsweise eine Formulierung wie „Nach § 9 Abs. 1 Nr. 1 SGB V kann der Versicherung beitreten, wer ...“. Solche Formulierungen schrecken den Leser ab. Es ist besser, Sie verzichten in Ihren Briefen auf unnötige juristische Feinheiten und erklären Ihren Kunden den Gesetzestext in klaren, verständlichen und natürlichen Worten. Manchmal kann es günstig sein, in der Anlage auf den Gesetzestext Bezug zu nehmen.

10.4.11 Höflichkeit nutzen

Höflichkeit gehört in jeden Geschäftsbrief, unabhängig davon, ob Sie angenehme oder weniger angenehme Informationen mitzuteilen haben. Die Befehlsform ist in kundenorientierten Briefen nicht angebracht.

Beispiel

„Wenn Sie während Ihrer Arbeitsunfähigkeit verreisen wollen, müssen Sie unsere Genehmigung einholen.“

besser:

„Bitte informieren Sie uns, wenn Sie während Ihrer Arbeitsunfähigkeit verreisen.“

Mit höflichen Formulierungen sollten Sie nicht übertreiben, denn diese übertriebene Höflichkeit kann leicht albern wirken. So ist das Wort „höflichst“ meist unpassend: „Wir teilen Ihnen höflichst mit ...“. Hierdurch kommt übertriebene Höflichkeit zum Ausdruck.

10.4.12 Schlusssatz

Eine ganz besondere Bedeutung kommt dem Schlusssatz zu. Denn was der Leser am Schluss liest, bleibt am längsten haften. Deshalb verwischen Sie am Briefende nicht die Kernaussage, sondern streben Sie noch einmal Ihr Ziel an.

Wir haben es in den vorangegangenen Abschnitten mehrfach erwähnt.

Merke

Kennzeichen kundenorientierter Briefe sind:

- kurze verständliche Sätze
- klare Worte und Formulierungen
- natürliche Sprache
- positive und aktive Formulierungen
- persönlicher „Sie-Stil“
- Höflichkeit

Vermeiden Sie Füllwörter und Floskeln; gehen Sie mit Paragraphen sparsam um. Wählen Sie treffende Adjektive und Verben statt Substantive.

10.4.13 E-Mail

Der Begriff E-Mail kommt aus dem englischen und bedeutet: elektronischer Daten- und Nachrichtenaustausch über Computernetze.

Die Bedeutung von E-Mails in Zeiten moderner Kommunikationsmittel nimmt ständig zu. Wie auch Briefe und Faxe sind E-Mails Visitenkarten des Unternehmens.

Die Kennzeichen/Regeln für kundenorientierte Briefe, die wir Ihnen eben vorgestellt haben, besitzen auch für E-Mails Gültigkeit.

Daneben haben sich eigene Regeln für E-Kommunikation entwickelt. Diese Regeln werden häufig als „Kommunikette“ oder „Netiquette“ bezeichnet. Sie stellen den Verhaltenskodex im Internet, den Kommunikations-Knigge, dar. Auf einige dieser Besonderheiten/Regeln möchten wir näher eingehen.

Prägnante Betreffzeile

Viele erhalten mehr elektronische Post als sie lesen können. Dreißig und mehr Einträge pro Tag sind heute statistische Regel. Wenn die Betreffzeile daher nicht klar das Thema nennt oder neugierig macht, werden Nachrichten, die nicht von bekannten Absendern kommen, später oder gar nicht gelesen. Formulieren Sie deshalb eine knappe prägnante Betreffzeile.

Informelle Anrede

Typisch für E-Mails ist ein eher lockerer und nicht ganz so formaler Ton, auch wenn dies in Europa und speziell für Deutschland ein besonderes Thema, durch die kulturell verwurzelte Sitte des Duzens und Siezens, ist.

Häufig wird statt „Sehr geehrte Frau Meyer“ einfach nur „Hallo, Frau Meyer“ oder „Guten Tag, Frau Meyer“ geschrieben. Sie sollten dies je nach Einzelfall entscheiden. Im Zweifelsfall können Sie E-Mails genauso verfassen wie Briefe.

Knappe Zitate

Ein Vorteil von E-Mails ist, dass Textpassagen kopiert und in die Antwort eingefügt werden können. So lassen sich klare Bezüge herstellen und indirekte Wiederholungen der Fragestellung vermeiden. Dieser Vorteil wird allerdings zum Ballast und zur Unhöflichkeit gegenüber dem Mailpartner, wenn sehr viel Text in die E-Mail kopiert wird. Zitieren Sie deshalb nur kurze und korrekte Passagen, auf die in der Antwort konkret Bezug genommen wird.

Nicht Brüllen

Großschreibungen zu Zwecken der Hervorhebung wird im E-Mail-Kontext als Brüllen oder Schreien verstanden. Schreiben Sie deshalb nicht in Großschrift. Möchten Sie dennoch ein Wort hervorheben, so unterstreichen Sie es oder heben Sie es optisch durch kursive Schrift bzw. Fettdruck hervor.

Informationsreiche Signatur

E-Mail-Programme bieten die Möglichkeit, jeder E-Mail eine Signatur anzuhängen, die auf andere Kommunikationswege hinweist. Eine solche Signatur erspart dem Empfänger der E-Mail umständliches Nachfragen. Wie eine solche Auto-Signatur aussehen kann, zeigt das folgende Beispiel:

Beispiel

Gesprächspartner:

Klaus Müller
Kundenberater

Telefon: 030 34646-9999

Abteilungsfax: 030 34646-8888

E-Mail: Klaus.Mueller@
bv.aok.de

Adresse:

AOK-Bundesverband
Rosenthaler Straße 31
10178 Berlin

Tel.: 030 34646-0 (Zentrale)

Fax: 030 34646-2502 (Zentrale)

E-Mail: AOK-Bundesverband@
bv.aok.de

Informationen über den AOK-Bundesverband und die angeschlossenen AOKs: www.aok.de

Hinweis

Sie können sich Ihre eigene Auto-Signatur in Ihrem E-Mail-Programm einrichten. Fragen Sie Ihren Ausbilder, er hilft Ihnen gerne weiter.

Beantwortungszeitraum

Der schriftliche Charakter von E-Mails verführt, sie wie Briefe zu behandeln. Angemessener ist jedoch der Vergleich mit einer Telefonnachricht. Akzeptabel ist daher ein Beantwortungszeitraum von 24 Stunden. Schauen Sie deshalb mehrfach am Tag in Ihren Posteingang; sofern Sie über den Eingang neuer Nachrichten nicht automatisch durch eine Mitteilung/Signal auf Ihrem Bildschirm informiert werden.

Sollten Sie längere Zeit, z.B. wegen Urlaub, nicht an Ihrem Arbeitsplatz sein, dann ist es empfehlenswert, den sogenannten Abwesenheitsassistenten einzuschalten. Dieser informiert bei Eingang einer neuen E-Mail den Absender über Ihre Abwesenheit. Zusätzlich können Sie auch vermerken, ab wann Sie wieder zu erreichen sind und an wen sich der Absender während Ihrer Abwesenheit wenden kann.

Beachten Sie bitte eventuelle Textvorgaben Ihrer AOK.

Weiterleiten

E-Mails sind genauso vertraulich wie ein Brief zu behandeln. Leiten Sie deshalb E-Mails nur mit Zustimmung des Absenders und nur an Personen, die sich mit dem Anliegen des Absenders befassen, weiter.

Datensicherheit

Die Datensicherheit von unverschlüsselten E-Mails gleicht der Halböffentlichkeit von Postkarten oder Faxen. Niemand weiß, wer sie (zuerst) liest. Selbst wenn die E-Mail mit Sicherheit an die richtige E-Mailadresse geht und das sogar verschlüsselt, ist zu bedenken, wie leicht eine solche E-Mail weitergeleitet werden kann. Seien Sie deshalb äußerst vorsichtig, besonders dann, wenn es um sensible Daten geht. Näheres zum Thema Datensicherheit und Datenschutz erfahren Sie im Lernbrief zum Thema „Informationsverarbeitung und Datenschutz“.

Merke

Neben ein paar Besonderheiten gelten für E-Mails die gleichen Kennzeichen/Regeln wie für kundenorientierte Briefe. Bedenken Sie immer, dass auf der anderen Seite des Computers ein Mensch sitzt.

10.4.14 Rechtschreibreform

Zum 01. 08. 2006 trat die Reform der Rechtschreibreform in Kraft. Dabei wurden vor allem bei der Getrennt- und Zusammenschreibung, der Groß- und Kleinschreibung, in geringem Umfang bei Kommasetzung Veränderungen vorgenommen. Eine große Hilfe ist die vom AOK-Bundesverband veröffentlichte Broschüre „Fit für die Rechtschreibreform“. Die Broschüre finden Sie auf den Intranet-Seiten des AOK-Bundesverbandes.

10.5 Übung zum Lernabschnitt 10

Übung 35

Im Folgenden finden Sie Originalsätze aus AOK-Briefen. Formulieren Sie diese so um, dass sie kurz, knapp und verständlich werden.

1. „Um Ihnen und Ihren Kindern trotzdem noch einen Weg aufzeigen zu können, Ihre Gesundheit zu erhalten, bieten wir Ihnen die Möglichkeit an, an einer ambulanten Badekur teilzunehmen.“
2. „Nach unseren Unterlagen wurden für eine Kurmaßnahme vom 17. 05. bis 14. 06. Leistungen gewährt, so dass die zeitliche Voraussetzung für eine neuerliche Kurkostenübernahme noch nicht gegeben ist und zudem die Dringlichkeit einer vorzeitigen Maßnahme aus gesundheitlichen Gründen vom Medizinischen Dienst nicht befürwortet werden konnte.“
3. „Die Heil- und Kostenpläne für Sie und Ihren Mann haben wir erhalten.“
4. „Sehr geehrtes Mitglied, wir wissen nicht, ob Ihre Familienangehörigen noch die Anspruchsvoraussetzungen für einen kostenfreien Familienversicherungsanspruch erfüllen, deshalb füllen Sie bitte beiliegenden Fragebogen aus und senden Sie ihn uns baldmöglichst zurück.“

11 Kooperation

Unsere Abschlussempfehlung

Schreiben Sie kurz, klar und natürlich. Beachten Sie hierbei die neuen Rechtschreibregeln. Damit fördern Sie die Wirkung Ihrer Korrespondenz. Mit überzeugenden Briefen prägen Sie ein positives Ansehen über Ihre Person und über Ihre AOK.

Es ist nicht immer leicht, im hektischen Alltag all die Aspekte zu berücksichtigen, die Sie in diesem Lernbrief erarbeitet haben. Bedenken Sie, dass Ihr Verhalten das Image der AOK mitprägt. Denken Sie in hektischen Situationen daran, wie Sie selbst gern behandelt werden möchten, verlassen Sie sich ein bisschen auf Ihr Höflichkeitsempfinden. Sicher wird es Ihnen gelingen, die Kundschaft freundlich zu beraten. Viel Erfolg!

11.1 Kooperation im AOK-Alltag

Im Mittelpunkt des Denkens und Handelns eines jeden AOK-Mitarbeitenden steht der Kunde. Schließlich hat er uns mit der Durchführung seiner Krankenversicherung beauftragt, um seine Gesundheit abzusichern. Selbstverständlich, dass der Kunde sich dadurch den Anspruch erworben hat, im Rahmen des Möglichen von uns bestmöglich betreut zu werden.

In den zurückliegenden Abschnitten haben wir die grundlegenden Dinge zur Gestaltung der Kommunikation ausführlich behandelt. Alles, was für unsere Beziehungen zu den Kunden gilt, gilt sinngemäß auch für die Kommunikation zwischen den AOK-Mitarbeitenden.

Im Verlauf Ihrer Ausbildung werden Sie sicher bemerken, dass die fachlichen Anforderungen an die Mitarbeitenden der AOK sehr umfangreich sind. Vor mancher Klausur werden Sie sich wie ein wandelndes SGB fühlen, um vieles danach doch wieder zu vergessen. Kaum jemand schafft es heutzutage noch, auf Dauer gleichermaßen im Leistungs-, Beitrags-, Melde- und Vertragsrecht „up-to-date“ zu sein.

Egal, ob Ihre AOK in erster Linie mit Allround-Mitarbeitenden, also mit Generalisten, oder mit Spezialisten für die einzelnen Fachgebiete arbeitet – unsere Kunden optimal zu betreuen, setzt eine exzellente Kooperation (<lat.> Zusammenarbeit) aller Mitarbeitenden voraus.

Stellen Sie sich einmal vor, Sie gehen zur Post, zur Bank oder einem anderen Dienstleister, und werden mangels Zuständigkeit oder Kompetenz von

einem Mitarbeitenden zum nächsten geschickt. Unangenehm, nicht wahr, oder zumindest zeitraubend!

Kaum jemand kann vorhersagen, aus welchem Grund eine Kundschaft an Ihren Beratungsplatz kommt. Und sollten Sie für das Anliegen nicht zuständig sein – für den Kunden sind Sie immer zuständig ... aber das haben Sie ja weiter vorn bereits gelesen. Wichtig ist, dass Sie den Kunden auf freundliche Art und Weise an den richtigen Mitarbeitenden weiterleiten. Eine gute Zusammenarbeit zwischen allen AOK-Mitarbeitenden registriert auch der Kunde.

Störungen in der internen Kommunikation und Kooperation können gravierende Auswirkungen auf den Markterfolg der AOK haben. Dies gilt auch für Störungen in der Kommunikation zwischen Innen- und Außendienst.

Beispiel

Ein AOK-Teammitglied im Außendienst verspricht dem Kunden im Rahmen eines Akquisitionsgesprächs einen reibungslosen und schnellen Service in allen Sozialversicherungsfragen.

Als der Kunde einige Tage nach Abschluss der Versicherung bei der AOK anruft, um nach der fehlenden elektronischen Gesundheitskarte zu fragen, wird er zunächst dreimal wegen Unzuständigkeit weiterverbunden. Danach erhält er die Auskunft, dass keine Daten über ihn vorliegen. Der Kundenberater erkundigt sich, bei welchem Außendienstmitarbeiter er die Versicherung abgeschlossen habe. Danach erhält der Kunde die Auskunft, dass diese Angabe überprüft und ihm bis zum Erhalt der elektronischen Gesundheitskarte ggf. eine vorläufige Gesundheitskarte zugeschickt werde.

Sie sehen, die beste Akquisition ist nur so gut, wie der Service, der dahinter steht. Und dafür sind Information und Vertrauen zwischen den Beteiligten sowie Sensibilität im Umgang mit dem Kunden wesentliche Voraussetzungen. Wenn die Mitarbeitenden im Innendienst der Ansicht sind, dass die Mitarbeitenden im Außendienst sich draußen sowieso nur einen schönen Tag machen und andersherum die Ansicht vorherrscht, der Innendienst würde nur Kaffee trinken und Privatgespräche führen, ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit kaum möglich. Dies führt zu mangelnden Informationsflüssen in beide Richtungen und zu den bekannten Schnittstellenproblemen. Eine Werbebotschaft wie „Wir sind immer für Sie da“ wird zum inhaltlosen Spruch.

Die Kooperation innerhalb eines Gebäudes ist dabei genauso wichtig wie die unter verschiedenen Geschäftsstellen, die ggf. in verschiedenen Orten eines AOK-Bezirks angesiedelt sind. Wie schwierig dieses manchmal für die Mitarbeitenden der AOK ist, wollen wir Ihnen an einem Beispiel erläutern.

Beispiel

Der Medizinische Dienst (MD) besucht einmal wöchentlich die AOK, um alle erforderlichen Begutachtungen nach Aktenlage durchzuführen. Nicht alle Geschäftsstellen der AOK werden vom MD besucht. Darum werden alle Begutachtungsfälle von den Geschäftsstellen an die Hauptstelle der AOK gegeben, damit dort die Begutachtung durchgeführt werden kann.

Damit eine effektive und effiziente Begutachtung durchgeführt werden kann, ist es erforderlich, dass der Mitarbeiter der AOK-Geschäftsstelle dem Kollegen in der Hauptstelle alle Unterlagen vollständig zur Verfügung stellt.

Fehlen wichtige Krankenhaus- und Kurentlassungsberichte für die Begutachtung einer Kurmaßnahme kann es zu Nachfragen kommen. Hierdurch entsteht Nacharbeit und die Begutachtung wird auf einen späteren Termin verschoben. Die Folge ist, dass der Kunde auf das Ergebnis warten muss.

Eine gute Kooperation steigert die Motivation und ist auch auf das Betriebsklima in Ihrer AOK zurückzuführen.

Verzögerungen führen beim Kunden zu Verärgerung und zu Unzufriedenheit mit der AOK. Die Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit stellt jedoch das oberste Gebot unseres Tun und Handelns dar.

Die Kundschaft, dessen geweckte Erwartungen nicht erfüllt werden, wird sich schnell von der AOK abwenden und mit den Freunden und Bekannten negativ über unser Unternehmen sprechen. Analysen haben gezeigt, dass ein unzufriedener Kunde, der die AOK verlässt, bis zu acht weitere Kunden „mitnehmen kann“.

Merke

Durch eine gute Kooperation innerhalb der AOK legen wir den Grundstein zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Die Bedürfnisse unserer Kunden zu erfüllen und deren Zufriedenheit zu erwirken hat sich nicht nur die AOK in ihrem Unternehmensleitbild zum Ziel gesetzt. Im Vorfeld hat der Gesetzgeber schon alle Sozialleistungsträger verpflichtet, dass die Leistungsempfänger die ihnen zustehenden Leistungen

§ 17 Abs. 1
SGB I

- in zeitgemäßer Weise,
- umfassend und zügig sowie
- unbürokratisch

erhalten.

Diesen gesetzlichen Auftrag sollten Sie ständig bei ihrer täglichen Arbeit beachten. Unabhängig davon, wie viele Stellen der AOK bei der Beantragung einer Leistung durch den Kunden beteiligt sind.

Ferner sollte die AOK mit anderen Institutionen (z.B. Rentenversicherungsträger, Sozialämter, Berufsgenossenschaften) wirksam zusammenarbeiten (kooperieren), damit unsere Kunden die ihnen zustehenden Leistungen zügig und unbürokratisch erhalten.

Sie sehen, das Thema „Kommunikation“ hat nicht nur eine Bedeutung nach außen, sondern in gleichem Maße auch eine Bedeutung für die internen Beziehungen.

Wesentlich für eine gute Kommunikation und Kooperation ist auch die Struktur des Unternehmens und der einzelnen Organisationseinheiten.

Ihre AOK ist fachlich und hierarchisch in Struktureinheiten gegliedert. Je nach den lokalen Gegebenheiten sind dabei die verschiedensten Organisationsprinzipien zu berücksichtigen, so dass die strukturellen Gliederungen im AOK-System sehr vielfältig sind. Die unterschiedlichen Strukturen sollen an dieser Stelle nicht diskutiert werden.

Näheres hierzu erfahren Sie im Lernbrief zum Thema „Unternehmensziele und Organisation“. Wichtig ist, dass der Informationsfluss sowohl innerhalb einer Struktureinheit als auch zwischen den einzelnen Struktureinheiten – egal ob hierarchisch untergeordnet, übergeordnet oder auf der gleichen Ebene – eine zentrale Rolle einnimmt. Die Qualität der Zusammenarbeit hat gleichermaßen Einfluss auf Ihr Wohlbefinden (Arbeitsklima und Motivation) und auf die Wirkung beim Kunden.

Merke

Eine gute Kommunikation und Kooperation hat nicht nur großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, sondern auch auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Eine gute Kommunikation und Kooperation trägt entscheidend zur Erreichung der Unternehmensziele bei.

11.2 Team

Seit es Menschen gibt, schließen sie sich in Gruppen zusammen. Gruppen bilden die Basis für Familien, Schutz, Regierung, Freizeit und Arbeit. Der Effekt von Gruppen reicht vom völligen Chaos bis hin zum überwältigenden Erfolg. Es zeigt sich immer mehr, dass eine Gruppe dann am erfolgreichsten ist, wenn sie zu einer produktiveren Organisationseinheit, einem Team, zusammenwächst.

Team war ursprünglich lediglich die angloamerikanische Bezeichnung für „Gruppe“. Inzwischen hat sich die Bedeutung des Begriffs gewandelt. Team meint heutzutage eine bestimmte Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb einer Gruppe.

Teamwork ist eine besondere Form von unmittelbarer Zusammenarbeit. Jedes Gruppenmitglied ist Spezialist in seinem Arbeitsgebiet. Zur Erreichung des Gesamtziels ist jedoch jedes Gruppenmitglied ständig auf die Kommunikation, Information und Kooperation mit den anderen Gruppenmitgliedern angewiesen. Die Teams arbeiten im Sinne des Teamworks als partnerschaftliche, gleichberechtigte Arbeitsgruppen zusammen.

Beispiel

In einem Krankenhaus wird eine Operation durchgeführt. Diese Operation erfordert einen Arzt, der die Operation durchführt. Aber ohne die Hilfe von anderen Personen kann er das nicht. Um eine Operation erfolgreich durchzuführen, benötigt er mindestens noch einen Anästhesisten (Narkosefacharzt bzw. Narkosefachärztin) und eine Pflegefachkraft.

Anhand des Beispiels können Sie erkennen, welche Bedeutung ein Team hat. Alle Beteiligten sind in gleicher Weise für die ordnungsgemäße Durchführung der Aufgabe verantwortlich.

Die Organisationsformen und die Führungsstrukturen in Unternehmen verändern sich immer mehr in Richtung Teamorganisation. Unternehmen, wie die AOK, die ihre Wettbewerbsfähigkeit beweisen wollen, stehen hohen Anforderungen gegenüber. Der Wettbewerb wird immer härter. Es werden nur die gewinnen, die mit Teamentwicklung und Teamarbeit jene Innovationssprünge, Qualitätsverbesserungen und Effizienzsteigerungen erzielen, die für den Erfolg notwendig sind.

Für die Bewältigung dieser hohen Anforderungen und der vielen Aufgaben gibt es auch bei der AOK Teams als eine Organisationseinheit.

Ein Team bei der AOK kann aus

- einer Teamleitung,
- Kundenberatung,
- Sachbearbeitende,
- Mitarbeitende und
- Fachberatende

bestehen. Die personelle Stärke richtet sich nach der zu betreuenden Kundenzahl. Näheres zur Teamorganisation erfahren Sie im Lernbrief zum Thema „Unternehmensziele und Organisation“.

,

11.2.1 Voraussetzungen für Teamarbeit

Die Gründung von Gruppen ist meist ein formaler Akt – das Entwickeln von Teams ist ein Wachstumsprozess. Damit sich Gruppen zu Teams entwickeln, bedarf es einiger Voraussetzungen. Einige haben wir für Sie stichwortartig zusammengetragen:



Aus Ihrer praktischen Erfahrung fallen Ihnen sicher zahlreiche weitere Kriterien ein. Ergänzen Sie beliebig.

11.2.2 Teamarbeit

Grundlage für die Teamarbeit ist die gemeinsame Aufgabenerfüllung. Dies bedeutet, dass die Teamleitung die Aufgaben gemeinsam mit den anderen Mitgliedern des Teams bewältigt. Der Nutzen und die Erfahrung der einzelnen Teammitglieder ist entscheidend für den Erfolg des Teams. Denn aus den unterschiedlichsten Ideen und Sichtweisen werden optimale Lösungen entwickelt, die von allen im Team akzeptiert werden.

Teamarbeit führt zu besseren Ergebnissen, insbesondere dann, wenn in einem Team Fachleute arbeiten. Erinnern Sie sich noch an das Beispiel mit dem Operationsteam?

Jede Aufgabe erfordert Personen, die sich um die Umsetzung kümmern und die einzelnen Arbeitsschritte koordinieren können. Das Team legt innerhalb des vorgegebenen Aufgabenfelds den Umfang, das Tempo und die Aufteilung der Tätigkeiten fest. Alle organisatorischen Notwendigkeiten richten sich nach individuellen Vorstellungen und den Vorstellungen der Gruppe. Der Handlungsspielraum des Einzelnen wird hierdurch größer, denn die Selbstorganisation und Selbstgestaltung der Tätigkeit sind wesentliche Elemente der Teamarbeit. Der Nebeneffekt dieser Handlungsspielräume ist Selbstmotivation und Engagement. Neben der Führungskraft (Teamleitung) müssen sich die Teammitglieder untereinander bei der Umsetzung unterstützen. Jeder im Team hat die Aufgabe, die Mitarbeitenden zur Durchführung einer im Team vereinbarten Maßnahme zu motivieren und festzuhalten, ob getan wird, was beschlossen wurde.

Kooperation in einem Team bedeutet daher:

Wenn das Team eine Aufgabe erfüllen muss, braucht die Teamleitung die Unterstützung des Teams. Wenn das Team hierzu nicht bereit ist, muss die Teamleitung entweder die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Teammitglieder ihr Verhalten ändern oder gemeinsam mit ihnen eine alternative Lösung suchen. Dies geschieht durch Motivation und bedeutet auch, die Teamleitung muss Vorbild sein.

Beispiel

Bei der AOK steht als Vertriebsaktivität die „Berufsstarteraktion“ an. Der Teamleiter erhält die Berufsstarter-Adressen für sein Team, die er auf die Teammitglieder aufteilt. Die Berufsstarter sollen möglichst nach Dienstschluss besucht und beraten werden. Zu dieser Maßnahme außerhalb der Kernarbeitszeit sind die Mitglieder des Teams nicht bereit. Die Aufgabe des Teamleiters ist nun, seine Mitarbeiter zu dieser Aufgabe zu motivieren und gemeinsam mit ihnen eine Lösung zu suchen, damit das Team seine Ziele erreicht.

Eine mögliche Lösung könnte sein, dass der Teamleiter innerhalb seines Teams während der Öffnungszeiten der AOK sicherstellt, dass eine optimale Kundenberatung durchgeführt werden kann, in die er sich selbst mit einbezieht und allen Mitarbeitern im Team ermöglicht, abwechselnd während der normalen Dienstzeit die Kundenbesuche durchzuführen.

Während Ihrer Ausbildung werden Sie verschiedene Teams in Ihrer AOK kennenlernen. In jedem Team finden Sie die unterschiedlichsten Persönlichkeitstypen.

Die einzelnen Mitglieder eines Teams können sich je nach Bildungsniveau, sozialer Situation, Alter, Lebenserfahrung und auch Geschlecht unterscheiden. Je nach persönlicher Entwicklung, Lebens- und Berufserfahrung, haben die Teammitglieder unterschiedliche Erwartungen und Ansichten. Die Aufgabe der Teamleitung ist, jedes

einzelne Teammitglied in seiner Persönlichkeit zu erkennen, zu fördern und zu motivieren. Dass dies nicht immer einfach ist, können Sie sich sicher vorstellen. Durch die unterschiedlichen Einstellungen der einzelnen Mitglieder entstehen in einem Team auch Konflikte. Wie man mit diesen umgeht, haben Sie schon unter Punkt 9 erfahren.

Die wesentlichen Merkmale eines Teams haben wir noch einmal zusammengefasst:

- Die Mitglieder erkennen ihre gegenseitige Abhängigkeit und wissen, dass sowohl die persönlichen Ziele als auch jene des Teams am besten durch wechselseitige Unterstützung erreicht werden können. Die Zeit wird nicht mit kleinlichen Streitereien verschwendet oder mit Versuchen, auf Kosten anderer persönliche Vorteile zu erlangen.
- Die Mitglieder fühlen sich als „Besitzer“ ihrer Jobs und Einheiten, weil sie sich den Zielen, zu deren Festlegung sie beigetragen haben, verpflichtet fühlen.
- Die Mitglieder tragen zum Erfolg der Organisation bei, indem sie ihre ganz besonderen Fähigkeiten und Talente zur Erreichung der Ziele des Teams einsetzen.
- Die Mitglieder arbeiten in einem Klima des Vertrauens und werden dazu ermutigt, ihre Vorstellungen und Meinungen, ihre Kritik und ihre Gefühle offen auszudrücken. Fragen sind willkommen.
- Die Mitglieder praktizieren eine offene und ehrliche Kommunikation. Sie versuchen, den Standpunkt der anderen zu verstehen.
- Die Mitglieder betrachten Konflikte als durchaus normale Aspekte

menschlicher Interaktion, und sie sehen solche Situationen als Chance zur Entwicklung von Kreativität und neuen Ideen. Sie versuchen, die Konflikte rasch und konstruktiv zu lösen.

- Die Mitglieder beteiligen sich an Entscheidungen, die das Team betreffen, und sie wissen, dass die endgültige Entscheidung der Teamleitung vorbehalten bleiben muss, wenn es dem Team nicht gelingt, zu einer Entscheidung zu kommen, oder wenn Not am Mann ist. Das Ziel besteht in positiven Ergebnissen und nicht in Konformität.
- Alle Mitglieder arbeiten gemeinsam in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess an der Erreichung einer hohen Qualität der Arbeit/Ergebnisse.
- Die Teammitglieder akzeptieren und respektieren sich untereinander mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Der Erfolg eines Teams ist auch daran gebunden, dass alle Fachrichtungen auf allen Ebenen miteinander kooperieren, d.h. der Innen- und Außendienst, insbesondere der Privatkundenservice, der Firmenkundenservice und der Gesundheitspartnerservice.

Aber auch die Geschäftsleitung mit der Geschäftsstellenleitung bzw. Teamleitung und umgekehrt.

Von den Erfahrungen eines Teams können alle lernen. Erfolgreiche Lösungen, die in einem Team erarbeitet wurden, sind wichtige Anregungen für andere Teams. Deshalb ist es wichtig und sinnvoll für den Erfolg der AOK, dass zwischen den einzelnen Teams ein Informations- und Erfahrungsaustausch stattfindet.

Durch die übergreifende Zusammenarbeit mit anderen Teams

- erhält ein Team neue Anregungen. Jedes Team profitiert von den Erfahrungen und Lösungen der anderen Teams,
- leisten die einzelnen Teams einen wichtigen Beitrag, den Service in der AOK zu optimieren,
- wird sichergestellt, dass innerhalb der AOK einheitliche Standards in der Kundenbetreuung, die von allen AOK-Mitarbeitenden getragen werden, entwickelt werden.

Merke

Die Arbeit im Team liefert die Grundlage für ein wechselseitiges Lernen von anderen. Die Erfahrungen im Team sind mitentscheidend für das Gelingen.



Kleiiiiin! Um 10 Uhr ist Teambesprechung!

11.2.3 Mögliche Vorteile der Teamarbeit

Spätestens nach dem Ende Ihrer Ausbildung werden Sie Ihre eigenen Erfahrungen in einem Team sammeln. Die möglichen Vorteile der Teamarbeit fassen wir noch einmal stichwortartig für Sie zusammen:

- mehr Ideen, gegenseitige Anregungen
- Probleme werden bewusst
- Sackgassen werden vermieden
- Klärung eigener Meinung
- Ergebnis ist sicherer
- Fehler werden leichter erkannt
- alle lernen natürliche Rollenverteilung
- intensive Auseinandersetzung mit dem Thema
- Entscheidungen können leichter fallen
- Meinungsvielfalt, Meinungsaustausch
- Abbau von Hemmungen
- gute Durchleuchtung des Themas
- Weiterführung und Verbesserung der Ideen der Kollegschaft
- Gruppendynamik, Gruppenlernvorgang
- Spektrumserweiterung, variables Denken
- Zielerreichung wird sicherer

11.3 Kommunikationsformen in der Zusammenarbeit

Bei der internen Kommunikation, also bei der Kommunikation zwischen z.B. Mitarbeiter und Mitarbeiter, geht es in erster Linie darum Informationen weiterzugeben.

Der Begriff „Information“ kommt aus dem lateinischen und bedeutet „Auskunft, Nachricht, Belehrung“. Eine Reihe von Informationswegen stehen dabei zu Verfügung, wie z.B.:

- persönliches Gespräch
- Telefongespräch
- schriftliche Notizen
- Rundschreiben
- Arbeitsanleitungen
- E-Mail
- Intranet
- social Media
- Mitarbeitendenzeitung

Diese Informationswege werden durch die Aufbauorganisation des Unternehmens festgelegt. Grafisch wird die Aufbauorganisation in einem sogenannten Organigramm dargestellt. Im Organigramm spiegeln sich die formalen Beziehungen zwischen verschiedenen Stellen und Mitarbeitenden wider. Formal bedeutet, dass diese Beziehungen organisatorisch bewusst geplant und festgelegt sind. Nicht nur die Leitungsbeziehungen, Unter-, Über- und Gleichordnungsbeziehungen sind bewusst geplant und festgelegt, sondern auch die sogenannten informellen Informationswege.

Daneben entwickeln sich in jedem Unternehmen auch eine Vielzahl von Informationswegen die auf persönliche Beziehungen beruhen. Gründe für diese persönlichen Beziehungen können z.B. sein: Altersgleichheit, gemeinsame Ausbildungslehrgänge, gleiche Interessen privat und/oder beruflich,

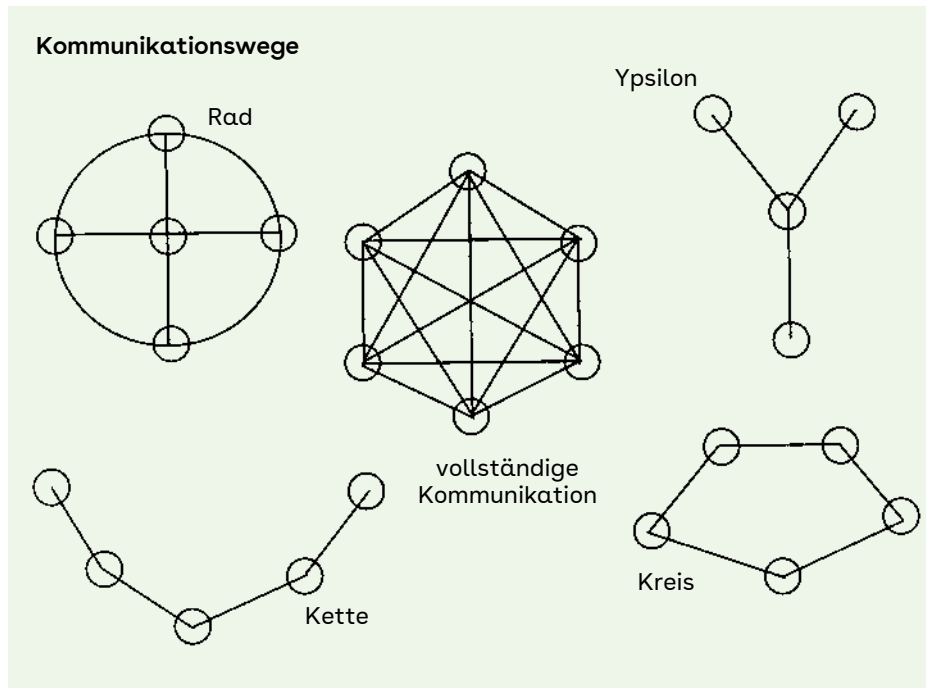
verwandtschaftliche Beziehungen.

Dieser informelle Informationsfluss ist fach- und hierarchieübergreifend. Der informelle Informationsfluss kann das betriebliche Geschehen fördern, aber auch hemmen. So können persönliche Beziehungen z.B. positiv dafür genutzt werden, um schneller eine Information zu bekommen oder um eine dringend benötigte Unterstützungsleistung zu erhalten. Negativ zu bewerten ist dagegen die Weitergabe von geheimen oder vertraulichen Informationen.

Da informelle Informationsflüsse nicht verhindert werden können, sollte jedes Unternehmen versuchen die positiven Aspekte zu nutzen. Die negativen Aspekte sollten hingegen z.B. durch eine offene Informations- und Kommunikationskultur und durch frühzeitige Einbeziehung aller Mitarbeitenden in die Planung und Gestaltung der Unternehmensgeschehnisse gemindert werden.

Überdenken Sie einmal ihr internes Kommunikations- und Informationsverhalten. Informieren Sie schnell, aktuell, umfassend und sachbezogen? Informieren und kommunizieren Sie offen und direkt?

Bedenken Sie stets: Kommunikation und Information ist kein Selbstzweck. Durch verlässliche und produktive Kommunikation und Information tragen Sie zu einer effizienten und kundenorientierten Gestaltung von Arbeitsabläufen bei, und damit letztendlich zum Unternehmenserfolg.



In der Kommunikationslehre wurden zur Steuerung der internen Kommunikation unterschiedliche Kommunikationsnetze entwickelt. Keines dieser Netze kann allgemein als das Ideal bezeichnet werden. Jedes birgt Vor- und Nachteile in sich. Es kommt immer auf die Situation, also die zu lösende Aufgabe, an. Wie die Abbildungen verdeutlichen, können sich solche Kommunikationsnetze voneinander unterscheiden hinsichtlich

- der Anzahl der Kommunikationspartner,
- der räumlichen und sozialen Distanz der einzelnen Kommunikationspartner,
- der Möglichkeiten der Interaktion einzelner Kommunikationspartner mit anderen.

Kommunikationsprozesse mit einer zentralisierten Kommunikationsstruktur (Rad, Ypsilon) ermöglichen bei leichten Aufgaben eine schnelle Information. Eher sind lineare Kommunikationsstrukturen (Kette, Kreis) geeigneter, wenn von Experten verschiedener Fachgebiete unabhängige Einzelaufgaben zu lösen sind. Der Zusammenhalt der einzelnen Kommunikationspartner und deren Zufriedenheit werden durch ein dezentralisiertes, eng verknüpftes Kommunikationsnetz (vollständige Kommunikation) am ehesten erreicht.

Kommunikationsnormen bedingen häufig die Kommunikationsnetze, den Informationsfluss und die Motivation der Kommunikationspartner. Sie tragen dadurch wesentlich zu den Ergebnissen der Kommunikation bei.

Störungen der Kommunikation können durch jeden Teil des Kommunikationsnetzes bedingt werden. Wird die Information durch viele Informationsträger (viele Positionen im Kommunikationsnetz) übermittelt, wächst das Risiko einer Verfälschung der Information. Zu große soziale Distanz und eine einseitige Kommunikation zwischen den Kommunikationspartnern, geringe Sympathie und Sprachbarrieren stellen häufig weitere Quellen für Kommunikationsstörungen dar.

Merke

Die organisatorisch bewusst geplanten und festgelegten Informationswege bilden den formalen Informationsfluss.

Das Netz der ungeplanten persönlichen Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden eines Unternehmens bilden den informellen Informationsfluss.

Ziel der internen Kommunikation ist die effektive und kundenorientierte Gestaltung von Arbeitsabläufen.

11.4 Kooperationsformen in der AOK

Im AOK-System sind inzwischen zahlreiche Formen der Kooperation tägliche Praxis. Einige ausgewählte Beispiele sollen Ihnen helfen, die Organisationsformen und Ziele zu verstehen.

Arbeitsgruppe

Die Bearbeitung einer Aufgabe in einer Gruppe ohne formelle Moderation, also in Eigenregie, ist eine sehr lerneffiziente Form der Zusammenarbeit. Sie fördert gleichzeitig das kooperative Verhalten der Mitglieder, die Fähigkeit

zur selbstständigen Problemlösung und aktiviert die Mitglieder in hohem Maße durch den sozialen Druck der Gruppe. Die zu bearbeitenden Sachverhalte sollten einen überschaubaren Umfang haben. Außerdem ist eine klare Zieldefinition erforderlich. Die Dauer der einzelnen Treffen sollte eine Stunde nicht wesentlich überschreiten.

Projektarbeit

Projektarbeit wird in der Regel zur Lösung von komplexen, zeitlich befristeten Aufgaben eingesetzt. Diese Aufgaben sind meist von besonderer unternehmenspolitischer Tragweite und verfolgen ein zuvor definiertes Ziel, z.B.: Kostenmanagement, Qualitätsmanagement, Unternehmensleitlinien, betriebliches Vorschlagswesen. Dabei arbeiten Experten aus verschiedenen Bereichen zusammen. Die Teilnahme im Projekt kann sowohl als Vollzeitaufgabe als auch teilweise neben der eigentlichen Funktion wahrgenommen werden. Das Team der Projektgruppe muss klar organisatorisch eingeordnet sein. Der Arbeitsanteil der Projektarbeit im Vergleich zur eigentlichen Aufgabe muss festgelegt sein. Die Führungskompetenz (fachlich und disziplinarisch) muss klar definiert sein, ebenso die Kompetenz der Projektgruppe im Unternehmen.

Qualitätszirkel

Qualitätszirkel sind auf Dauer angelegte Kleingruppen, die über Fragen der täglichen Arbeit sprechen, Probleme analysieren, Lösungsvorschläge erarbeiten oder sich über bestimmte Wissensinhalte informieren. Besprechungsinhalte können sowohl technische, produktbezogene, personelle als auch organisatorische Probleme sein. Die Idee des Qualitätszirkels geht davon aus, dass die Mitarbeitenden ihren

Arbeitsbereich am besten kennen und deshalb ein großes Problemlösungs-/Kreativitätspotenzial haben. Das gilt insbesondere, wenn in der Gruppe eine gemeinsame Grundlage (inhaltlich und sozial) besteht. Die Gruppe arbeitet an vorgegebenen oder selbst gewählten Aufgaben und ist relativ frei in der Wahl der Lösungsmethodik. Zur Unterstützung wird in der Regel eine moderierende Person hinzugezogen. Die Dauer der jeweiligen Treffen sollte zwei Stunden in etwa 14-tägigem Rhythmus nicht überschreiten. Die Teilnehmenden (maximal zwölf) sollten aus einer Hierarchieebene kommen, damit die Gruppe eine möglichst homogene Struktur aufweist. Die Teilnahme sollte auf freiwilliger Basis erfolgen.

11.5 Nutzen der Kooperation für die Beteiligten

Anhand zahlreicher praktischer Übungen lässt sich der Vorteil von Teamarbeit gegenüber der Einzelarbeit „beweisen“. Sicher bedarf es an dieser Stelle des „Beweises“ nicht, da Sie die vielfachen Vorzüge der Teamarbeit aus dem praktischen Erleben kennen lernen.

Die vorgenannten Grundsätze für erfolgreiche Kommunikation und Kooperation sind als solche allgemein gültig. Egal, ob es sich um die Zusammenarbeit z.B. zwischen Innen- und Außendienst, zwischen verschiedenen Abteilungen bzw. Geschäftsstellen oder um Ihren Kontakt zu einer anderen AOK handelt – kurze Informationswege, schnelle und qualitativ hochwertige Problemlösungen, harmonische Be-

ziehungen im Umgang miteinander – all das trägt in hohem Maße zu Ihrer persönlichen Arbeitszufriedenheit bei, ist entscheidender Faktor für das Betriebsklima und Ihre persönliche Motivation. Unbewusst oder bewusst vermitteln Sie so in jedem Kundenkontakt ein Bild von Ihrer AOK.

11.6 Übungen zum Lernabschnitt 11

Übung 36

Ordnen Sie den drei beschriebenen Kooperationsformen

- Arbeitsgruppe
- Projektarbeit
- Qualitätszirkel

die jeweils geeignetste Kommunikationsform

- Rad
- Ypsilon
- Kreis
- Kette
- vollständige Kommunikation

zu.

Übung 37

Worin liegt der Nutzen der Kooperation für die Kundschaft und für die Mitarbeitenden?

Übung 38

Nennen Sie vier mögliche Vorteile der Teamarbeit.

12 Auskunft, Aufklärung und Beratung

Sie haben in diesem Lernbrief die Aufgabenfelder der kundenorientierten Kommunikation näher kennengelernt. Ihre Anwendungsgebiete spiegeln sich vor allem in den Bereichen Auskunft, Aufklärung und Beratung wider. Sie gehören zu Ihren täglich wiederkehrenden Aufgaben in der AOK.

Was sich inhaltlich hinter diesen Begriffen verbirgt, haben wir bereits im Lernbrief zum Thema „Sozialversicherung im System der sozialen Sicherung“ ausgeführt. Falls Ihnen dies nicht mehr präsent sein sollte, sehen Sie sich die entsprechenden Ausführungen noch einmal an.

12.1 Auskunft

In diesem Lernbrief haben Sie u.a. erfahren, dass sich die Auskunft auf alle Sozialleistungsbereiche bezieht und „Wegweiserfunktion“ hat. Eine Kundschaft, die sich an Sie mit einem Anliegen wendet, für dessen Lösung ein anderer Sozialversicherungsträger zuständig ist, erhält von Ihnen die Auskunft über den zuständigen Träger und dessen Anschrift. Häufig handelt es sich um Auskünfte zu Rentenfragen. Die Beratungstage der Rentenversicherungsträger in der AOK vor Ort oder die Anschrift der nächsten Rentenberatungsstelle sind in diesem Zusammenhang ein hilfreicher Hinweis für die Kundschaft.

Oftmals bringt die Kundschaft in diesen Fällen die Unterlagen für den zuständigen Träger bereits mit. Als Service können Sie diese direkt weiter-schicken. Das spart dem Kunden Porto und weitere Mühen. Auch ein Blick auf die Unterlagen, z.B. ob die nötigen Unterschriften und Angaben vorhanden sind, ist hilfreich. Hat die Kundschaft

Fragen, die Sie klären können, bieten Sie Ihre Hilfe an. Können Sie oder ein Teammitglied nicht helfen, stellen Sie den Kontakt zum zuständigen Träger her. Dies bietet sich insbesondere bei Sozialhilfeträgern an, um die vorher zitierte Schwellenangst abzubauen.

12.2 Aufklärung

Sie stellt die allgemeine Information der Bevölkerung dar. Als Kommunikationskanäle stehen dabei vor allem Plakate, Zeitungen, Zeitschriften, Faltblätter und Fernsehspots zur Verfügung. Zielgruppenorientierung, d.h., einen geeigneten Zugang zum Adressaten zu finden, ist hier besonders wichtig, denn nur, wenn das Thema die jeweilige Zielgruppe anspricht, wird sie darauf reagieren. Dabei wollen Jugendliche in einer anderen Art und Weise sowie über andere Themen informiert werden als Person im Ruhestand. Auch die Kommunikationswege unterscheiden sich voneinander. Während zahlreiche Studierende im Internet surfen, lesen Menschen im Ruhestand eher die Tageszeitung.

12.3 Beratung

Sie findet in der Regel im persönlichen Gespräch mit dem Einzelnen oder einer ausgewählten Gruppe (z.B. im Rahmen eines Firmenkundenseminars) durch eine gezielte und umfassende Unterrichtung statt. Eine Beratung kann aber auch schriftlich erfolgen. Sie geht daher weit über den Inhalt der Auskunft und Aufklärung hinaus. Auf eine Beratung muss sich die Kundschaft verlassen können. Eine falsche Beratung kann deshalb auch rechtliche Konsequenzen haben.

13 Zusammenfassende Selbstkontrolle

Eine Beratung wird von Ihnen deshalb nur in den Bereichen der Kranken- und Pflegeversicherung verlangt. Hier sind Sie die Fachkraft.

In der Beratung kommen alle in diesem Lernbrief angesprochenen Punkte zum Tragen. Die Kundschaft stellt in der Beratung gezielte Fragen und wünscht umfassend, richtig und schnell über deren Ansprüche informiert zu werden. Wie Sie gesehen haben, reicht dazu das Fachwissen allein nicht aus. Die kundenorientierte Ansprache in der Beratung ist entscheidend für den langfristigen Erfolg des Unternehmens AOK.

1. Sachverhalt

Kathrin Maier, eine langjährige Versicherte, hat ein Beratungsgespräch bei Ihnen. In diesem Zusammenhang erwähnt Frau Maier, dass sie sich zu einem Krankenkassenwechsel entschlossen hat. Ab 01. 09. ist sie versicherungspflichtiges Mitglied der Ersatzkasse.

Aufgabe 1.1

Wie verhalten Sie sich? Erstellen Sie sich für das Gespräch mit Kathrin Maier einen Leitfaden. Nehmen Sie die KIVA-Formel zu Hilfe.

Fortsetzung des Sachverhalts

Während des Gesprächs erhalten Sie von Kathrin Maier die Information, dass Sie beim letzten Kontakt mit einer Ihrer Kollegen eine schlechte Erfahrung gemacht hat.

Folgendes ist passiert: Kathrin Maier pflegt Ihre Mutter, die in den Pflegegrad 2 eingestuft ist. Dies ist sehr kräfteaufwendend und sie hat sich deshalb bei Ihrem Kollegen nach Kurzzeitpflegeheimen erkundigt. Als Antwort erhielt Kathrin Maier von Ihrem Kollegen: „Schauen Sie doch im Internet nach!“

Aufgabe 1.2

Wie verhalten Sie sich, nachdem Sie jetzt wissen, was passiert ist?

Fortsetzung des Sachverhalts

Ihnen ist es nicht gelungen ein weiteres persönliches Gespräch (Rückholergespräch) mit Frau Maier zu führen.

Aufgabe 1.3

Formulieren Sie einen kundenorientierten Brief.

2. Sachverhalt

(Originaltext eines AOK-Briefs)

Ihr Antrag auf Leistungen zur medizinischen Rehabilitation

Sehr geehrte/geehrter ...,

den uns vorliegenden ärztlichen Unterlagen entnehmen wir, dass in Ihrem Krankheitsfall die Durchführung eines gezielten Heilverfahrens durch den Rentenversicherungsträger als Leistung zur medizinischen Rehabilitation angezeigt ist.

Wir bitten Sie daher, den beigefügten Antragsvordruck zu ergänzen und sich mit einem der Gutachter (siehe Liste) zwecks Terminabsprache für die notwendige Untersuchung in Verbindung zu setzen.

Die erforderlichen Unterlagen legen Sie dann bitte dem Gutachter vor.

Für weitere Informationen ist ein Merkblatt beigefügt.

Mit freundlichen Grüßen

Klein

Aufgabe 2.1

Üben Sie Kritik an diesem Brief und ziehen Sie ein Fazit aufgrund Ihrer Anmerkungen entsprechend dem Beispiel auf Seite 144 dieses Lernbriefs.

Aufgabe 2.2

Formulieren Sie dieses Schreiben in einen kundenorientierten Brief um.

3. Sachverhalt

Im Rahmen Ihrer Ausbildung haben Sie nun schon einige Male einen Außendienstkollegen bei der Berufsstarterakquisition begleitet. Nun steht Ihr erster Hausbesuch bei einem potenziellen Berufsstarter an, den Sie für die AOK gewinnen möchten.

Das Besucherblatt, das Ihnen zur Verfügung gestellt wird, enthält folgende Informationen.

Martin Schlier	geb. 20. 06.
Gansstr. 57	(momentan
76767 Dudenstadt	17 Jahre)

familienversichert über Vater, Joachim Schlier, Arbeitgeber: Firma MGF, Dudenstadt, Feinmechaniker

Schulbesuch bis 12. Klasse Gymnasium Ende: nächsten Sommer bewirbt sich um Ausbildungsplatz als Bankkaufmann, Industriekaufmann

Letztes Telefonat: Hat Ausbildungsplatz als Industriekaufmann bei der Firma Stürten Marquart gefunden. Ausbildungsbeginn: August des Folgejahres

Telefonischer Termin für Beratungsgespräch: 15.10. dieses Jahres

Aufgabe 3.1

Wie bereiten Sie sich auf dieses Beratungsgespräch vor? Was nehmen Sie an Informationen und Unterlagen/Materialien mit?

Aufgabe 3.2

Beschreiben Sie die Gesprächsphasen Ihres Verkaufsgesprächs.

Fortsetzung des Sachverhalts

Im Verlauf Ihres Verkaufsgesprächs erkennen Sie bei Martin Schlier die Motive Sicherheit und Bequemlichkeit.

Aufgabe 3.3

Was können Sie ihm zu diesen beiden Motiven anbieten?

Formulieren Sie jeweils zwei motivbezogene Kunden-Nutzen-Argumentationen.

Aufgabe 3.4

Martin Schlier hat von Aktivitäten der AOK im Bereich „Inline-Skaten“ gehört und möchte von Ihnen Näheres erfahren, da er sich gerade ein paar „Inliner“ gekauft hat. Informieren Sie ihn.

Fortsetzung des Sachverhalts

Herzlichen Glückwunsch, Sie haben Martin Schlier überzeugt, er unterschreibt die Mitgliedserklärung.

Aufgabe 3.5

Wie gestalten Sie die Abschlussphase?

Aufgabe 4

Welche Arten von Konflikten kennen Sie? Erläutern Sie jeweils ein Beispiel.

Aufgabe 5

Formulieren Sie folgende Sätze konfliktärmer:

- a) Sie zu einem Kollegen: „So etwas können Sie doch nicht sagen.“
- b) Ein Kollege macht einen Vorschlag. Ihre Reaktion: „Ich bin total dagegen.“
- c) Ein Kunde versucht, sich eine Leistung bei Ihnen zu erschleichen. Ihre Reaktion: „Das glaubt Ihnen doch kein Mensch!“
- d) In einem Streitgespräch mit einem Kollegen erwidern Sie: „Lass mich doch damit in Ruhe und mach, was du willst.“
- e) In einem Konfliktgespräch mit einem Kunden sagen Sie: „So eine Aussage ist absolut inakzeptabel!“

14 Lösungen zu den Übungen im Text

Lösung zu 1

sprachlich	nicht sprachlich
reden	lächeln
Brief	Hände schütteln Augenzwinkern
aktives Zuhören (z.B. mmh, ja, aha)	Stirnrunzeln
Broschüre	Blickkontakt; all- gemein alles, was zu Mimik, Gestik gehört

Diese Aufzählung lässt sich beliebig fortführen. Sie sollte Ihnen noch einmal bewusst machen, dass Kommunikation sprachlich (verbal) und nicht-sprachlich (nonverbal) stattfindet.

Lösung zu 2

Der Sender verschlüsselt eine Information z.B.: „Hier ist Ihr Arbeitsunfähigkeitsbeleg“ und sendet dies über seinen Sprachkanal an den Empfänger. Nicht-sprachlich sendet er über seine Gestik (Vordruck reichen) die Botschaft

„Dieser Vordruck ist für Sie. Nehmen Sie ihn“. Der Empfänger entschlüsselt, dass der ihm entgegengestreckte Vordruck sein gewünschter Arbeitsunfähigkeitsbeleg ist und gibt dem Sender ein Feedback durch seine Reaktion: „Danke“ – und nimmt den Vordruck entgegen. Die sprachliche und nicht-sprachliche Reaktion des Empfängers gibt dem Sender Aufschluss darüber, ob seine Botschaft richtig verstanden wurde. Hätte der Empfänger beispielsweise gar nicht reagiert, weil er mit seinen Gedanken gerade ganz wo anders war, hätte das nicht erwartungsgemäße Reagieren (Vordruck nicht nehmen) als Feedback für den Sender bedeutet, dass ihm gezeigt hätte: „Meine Botschaft kam nicht richtig an bzw. wurde nicht richtig verstanden (nicht richtig entschlüsselt).“

Lösung zu 3

- a) „Welche Fragen sind jetzt noch offen?“
 - b) „Bei uns ist Ihre Beitragszahlung am ... eingegangen, deshalb ...“
 - c) „Krankengeld können wir an Sie zahlen, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind: ...“
- Diese Voraussetzungen liegen bei Ihnen nicht vor.“
- d) „Bitte unterschreiben Sie hier.“
 - e) „Ich rufe noch schnell bei Ihrem Arbeitgeber an, um die erforderliche Bescheinigung zu besorgen.“
 - f) „Wir haben für Sie den günstigsten Beitrag ausgewählt.“
 - g) „Damit wir das schnell für Sie erledigen können, brauchen wir noch Kann ich Ihnen beim Besorgen der Belege behilflich sein?“

Lösung zu 4

Aufgrund der Vielzahl der hier vorhandenen Möglichkeiten haben wir auf weitere Beispiele verzichtet. Besprechen Sie diese Aufgabe mit Ihrem Ausbilder oder Ausbilderin.

Lösung zu 5

Die getroffenen Aussagen sind sehr provokant formuliert und drängen Sie in eine Verteidigungsposition, sodass Sie wahrscheinlich tausend Ausreden für Ihr Verhalten finden. So kann es zu einem Schlagabtausch kommen, ohne dass Sie Ihr Verhalten gegenüber dem Kunden tatsächlich überdenken oder bereit sind, etwas zu ändern.

Die Äußerungen sind interpretierend, unkonkret, negativ formuliert und kaum eine Hilfestellung. Sie beinhalten Verallgemeinerungen und Vermutungen statt beobachteter Wahrnehmungen. Die unpersönliche „manFormulierung“ und die Befehlsformulierung zur Veränderung bringen keine partnerschaftliche Position zum Ausdruck.

Ein konstruktives Feedback könnte lauten:

1. Schritt (konkret Beobachtetes mitteilen):

„Herr Valentin, ich habe gerade beobachtet, dass Sie zuerst Ihre momentane Arbeit beendet haben und sich dann dem Kunden zugewendet haben. Der Kunde hat in der Zeit mehrfach hilflos hin- und herblickend versucht, Ihre Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen.“

2. Schritt (Wirkung auf mich mitteilen):

„Für mein Empfinden könnte sich der Kunde als Störfaktor vorkommen.“

3. Schritt (mögliche Konsequenzen/Verbesserungsvorschläge aufzeigen):

„Hinterher habe ich gesehen, wie freundlich Sie das Anliegen des Kunden bearbeitet haben. Ich könnte mir vorstellen, dass der Kunde sich bei Ihnen wohl gefühlt hat und dass Sie eine noch bessere Kundenbindung erzielen, wenn Sie sich dem Kunden gleich zuwenden. Ich habe gedacht, ich schildere Ihnen meine Beobachtung, damit Sie Ihre Wirkung auf andere erkennen und evtl. positiv umsetzen können.“

Lösung zu 6

Ausdrucksmerkmal	Bedeutung
hochgezogene Augenbrauen	Erstaunen, Signal der Wichtigkeit
verkniffener Mund	hart, gefühllos, verbissen
offener Mund	Verblüffung
Zähne zusammenbeißen	Selbstbeherrschung, Entschlossenheit

Lösung zu 7

Folgende Kombinationen sind richtig:

1 a, 2 b, 3 e, 4 d, 5 c, 6 f

Lösung zu 8

1. „Unser Leistungskatalog sieht diese Leistung nicht vor.“
2. „Wir übernehmen 60 % der Kosten.“
3. „Ich werde dies umgehend für Sie erledigen, sobald“
4. „Ich habe dazu eine andere Information. Woher haben Sie Ihre?“
5. „Bitte stellen Sie den Antrag bis“
6. „Ich verstehe Ihre Argumente und möchte Ihnen auch meine Sichtweise gerne verdeutlichen.“
7. „Darf ich Sie bitten, mir das näher zu erläutern?“
8. „Bitte schauen Sie im Antrag oben rechts“
9. „Ich mache Ihnen einen anderen Vorschlag.“
10. „Das macht unser Fachmann auf diesem Gebiet, Herr Klein. Darf ich Sie zu ihm begleiten?“

Lösung zu 9

1. „Wie alt sind Ihre Kinder?“
2. „Wie sind Sie an Ihren Ausbildungsplatz gekommen?“
3. „Wie interessant ist für Sie zu wissen, wie sich Ihr Krankengeld berechnet?“

Lösung zu 10

- O 1. „Was halten Sie von unserem Kurvor- und Kurnachsorgepaket?“
- G 2. „Kennen Sie schon den Mehrwert Ihrer AOK?“

offene Alternative: „Wie interessant ist es für Sie, die AOK-Bonus-Programme kennenzulernen?“
- S 3. „Meinen Sie nicht auch, dass eine AOK-Mitgliedschaft das Beste für Sie wäre?“

offene Alternative: „Welche Informationen brauchen Sie noch, um sich für die AOK zu entscheiden?“
- G 4. „Haben Sie schon jemanden, der Ihr Kind betreut, während Sie im Krankenhaus sind?“

offene Alternative: „Wer betreut Ihr Kind, wenn Sie im Krankenhaus sind?“
- S 5. „Darüber nachzudenken, dass Sie mich weiterempfehlen, lohnt sich doch – nicht wahr?“

offene Alternative: „Wen kennen Sie noch, dem ich mit einer guten Beratung weiterhelfen kann?“

O 6. „Wie kommen Sie auf diese Überlegung?“

O 7. „Warum möchten Sie sich als auszubildende Person nicht von den Zuzahlungen befreien lassen?“

(Hinweis: Es handelt sich um eine Begründungsfrage.)

Lösung zu 11

Produkte/Serviceleistungen meiner AOK

Produkte/Serviceleistungen meiner AOK	Nutzen für den Kunden
Vorsorgeuntersuchungen bei Kindern	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit, alles fürs Kind zu tun • Fortschritte des Kindes aus medizinischer Sicht bestätigen lassen • kostenfrei mit Gesundheitskarte
Haushaltshilfe	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit, alles fürs Kind bei Kindern zu tun • Fortschritte des Kindes aus medizinischer Sicht bestätigen lassen • kostenfrei mit Gesundheitskarte
Krankengeld bei Erkrankung eines Kindes	<ul style="list-style-type: none"> • Kind braucht, gerade wenn es krank ist, die elterliche Fürsorge • Elternteil kann ohne finanziellen Ausfall für das Kind da sein • man braucht niemand Fremden in die Wohnung zu lassen
Mehrwert der AOK	<ul style="list-style-type: none"> • Die AOK tut mehr für mich. Ich bekomme „Mehr“ für meine Beiträge.

Die Beispiele sollen Ihnen als Anregung für Ihren AOK-Produkt-Nutzen-Katalog dienen. Am besten vervollständigen Sie Ihren Katalog, indem Sie auch Ihre Kollegen nach Ideen und Anregungen fragen. Notieren Sie sich, welchen Nutzen Sie dem Kunden schon erfolgreich nahe gebracht haben.

Hinweis

Die Gewichtung von Argumenten hängt von der gewählten Zielgruppe (Berufsstarter, Angestellte, Selbstständige usw.) ab bzw. von Ihren erfragten Informationen aus der Informationsphase Ihres Kundengesprächs. Für sich können Sie eine Gewichtung der Argumente vornehmen, damit Sie wissen: Womit argumentiere ich gern und mit welchen Argumentationen tue ich mich noch etwas schwer?

Lösung zu 12

Folgende Entschuldigungsformulierungen sind geeignet:

3., 4., 5., 6.

Verbesserungsvorschläge

zu 1.

Diese Formulierung ist ungeeignet, da sie Herrn Braun eher direkt widerspricht, als auf der Sachebene aufzuklären. Außerdem nimmt diese Formulierung ihn auf der emotionalen Ebene nicht ernst, da sie hier sprachlich abwiegelt.

Besser: „Herr Braun, ich kann Ihre Verzögerung verstehen. Wir haben den Fehler gefunden und behoben. Bitte entschuldigen Sie Ihre Unannehmlichkeiten.“

zu 2.

Diese Formulierung ist ungeeignet, da sie Frau Rots Beschwerde bagatellisiert.

Besser: „Bitte entschuldigen Sie unser Versehen.“

zu 3.– 6.

Dies sind geeignete Formulierungen, da diese klar Stellung beziehen und auf der Beziehungsebene dem Kunden den „Wind aus den Segeln“ nehmen.

zu 7.

Diese Formulierung ist ungeeignet, da es der Kunde erwarten darf, dass, wenn die AOK einen Fehler macht, dieser schnell behoben wird.

Besser: „Danke, dass Sie sich gleich an uns gewandt haben. So konnten wir unseren Fehler schnell beheben. Ich bin froh, dass Ihnen dadurch keine Nachteile entstanden sind. (z.B. Den restlichen Geldbetrag habe ich gerade auf Ihr Konto überwiesen.)“

zu 8.

Diese Entschuldigung ist besonders ungeeignet, da sie fast hämisch dem Kunden die Schuld zuweist.

Besser: „Bitte entschuldigen Sie unser Versehen. Uns hat leider die Information XY von Ihnen noch gefehlt. Mit den jetzt vollständigen Informationen können wir (z.B.) das Krankengeld neu berechnen. Sie haben dadurch keinen Nachteil.“

Lösung zu 13

Folgende Dankformulierungen sind geeignet:

1., 2., 4., 6.

Die Formulierungen Nr. 3. und Nr. 5. sind deshalb eher ungeeignet, weil sie einen auf der Beziehungsebene eher „säuerlichen Ton“ haben. Sie signalisieren dem Kunden, dass der AOK-Mitarbeiter verärgert ist und die Dankaussage eine Floskel und keine ehrliche Äußerung ist.

Lösung zu 14

1. gepflegte Erscheinung (nicht over-styled/nicht zu locker)
2. lächeln
3. Blickkontakt herstellen und halten
4. freundliche Begrüßung
5. sich mit vollem Namen vorstellen
6. pünktlich sein
7. freundlich sein
8. aufgeschlossen sein
9. ehrlichen Smalltalk führen
10. sicheres Auftreten
11. eventuell das „Du“ anbieten
12. saubere Unterlagen

Hinweis

Es waren acht Punkte zu nennen.

Lösung zu 15

(aus der allgemeinen Situation)

- „Es war gar nicht so einfach, heute zu dir zu kommen. Stell dir vor, an der Kreuzung Hildastraße und Efeuweg hat ein Auto einen Mofafahrer übersehen. Die ganze Kreuzung war voll mit Krankenwagen und Polizei. Ich dachte schon, ich komme zu spät. ... Tja, wie schnell so was passiert. Fährst du auch Mofa oder Moped, Marina?“
- Es ist heutzutage gar nicht so einfach einen Ausbildungsplatz zu bekommen. Ich bekomme es ja oft hautnah mit, wenn wir die jungen Leute anrufen, so wie dich bzw. deine Mutter, dass viele Bewerbungen oft auch viele Absagen nach sich ziehen. Umso mehr freut es mich für dich, dass es bei der Bank geklappt hat. Ist Bankkauffrau dein Traum-beruf oder hast du dich auch noch um andere Ausbildungsberufe beworben?“

(aus der Kundensituation)

- „Marina, es freut mich, dass ich heute Gelegenheit habe, dir die Vorteile der AOK gerade auch für junge Leute wie dich, aufzuzeigen. Den Termin habe ich ja mit deiner Mutter ausgemacht. Ich denke, ich erzähle erst einmal kurz etwas über meine Person und was ich so bei der AOK mache, damit du und auch Sie, Frau Breckel, wissen, mit wem Sie es zu tun haben.“
- „Als ich mich auf dieses Gespräch vorbereitet habe, habe ich gesehen, dass die ganze Familie bereits bei der AOK versichert ist. Das hat mich natürlich gefreut. Sie, Frau Breckel, haben in diesem Jahr an einer Kurmaßnahme teilgenommen. Wie hat es Ihnen denn gefallen?“

(aus dem eigenen Unternehmen/aus dem eigenen Angebot)

- „Frau Breckel, Sie hatten sich bei unserem ersten Telefonat ja gewundert, dass auch die AOK Hausbesuche macht. Leider wissen noch viel zu wenig Leute, welchen besonderen Service wir unseren Kunden bieten. Es freut mich deshalb, dass nicht nur Marina, sondern auch Sie sich die Zeit nehmen, über die AOK informiert zu werden. Wenn Sie also irgendwelche Fragen haben, stellen Sie sie ruhig.“

Hinweis

Die angegebenen Lösungen sollen Ihnen Anregungen für eigene Ideen geben.

Lösung zu 16

Allgemeine Fragen

- Welche Erfahrungen haben Sie mit der AOK schon gemacht?
- Inwieweit haben Sie sich bereits über die Krankenversicherung informiert?
- Welche speziellen Fragen haben Sie zur AOK/Krankenversicherung?
- Was erwarten Sie von diesem Gespräch bzw. von mir?

Interessewecker-Fragen

- Interessieren Sie sich mehr für die Leistungen allgemein oder für die speziellen Berufsstarter-Angebote, die die AOK für Sie bereithält?
- Inwieweit sollen wir in unserem Gespräch auch darauf eingehen, was es an Erleichterungen für Berufsstarter von der AOK gibt?
- Wissen Sie eigentlich, wie sich Ihr Nettolohn berechnet? – Sollen wir darauf näher eingehen?

- Interessieren Sie sich mehr für das, was Sie bei der AOK sparen können, oder möchten Sie mehr darüber erfahren, was wir an besonderen Serviceleistungen für Sie haben?

Hinweis

Es waren lediglich je drei Fragen zu formulieren.

Lösung zu 17

Gewinn

- Hausbesuch (Zeit sparen)
- Ortsnähe (Wege sparen)
- Kostenbeteiligung bei alternativen Behandlungsmethoden möglich

Sicherheit

- qualifizierte AOK-Mitarbeitende
- starke Versichertengemeinschaft/größte in Deutschland/hohe Erfahrungswerte
- Krankengeld bei langer Krankheit
- spezielle Kureinrichtungen extra für Jugendliche

Bequemlichkeit

- durchgehende Öffnungszeiten
- dichtes Geschäftsstellennetz
- City-Geschäftsstelle
- persönlicher Ansprechpartner
- eigene Gesundheitskarte
- Online-Geschäftsstelle

Ansehen

- Die AOK hat den größten Marktanteil mit rund 36 %. Jeder 3. ist bei der AOK versichert.
- Sogar ... als Spitzensportler ist bei der AOK versichert (Nutzen Sie für diese Argumentation Ihre „Bleib gesund“, dort finden Sie genügend „Prominente-Beispiele“).

- Experten-Hotline zu Gesundheitsthemen
- persönlicher Ansprechpartner (gegebenenfalls können Sie Ihre private Telefonnummer weitergeben als besonderes Extra für wichtige Fälle)
- Hausbesuch
- AOK-Know-how auch im „Gesundheitsmagazin Praxis“ gefragt
- Berufsstarter-Service nur für AOK-Mitglieder

Gesundheit

- spezielle Vorsorgeuntersuchung für Jugendliche
- Sportaktionen vom Lauftreff über Walking, Radwandertag, Streetbasketball (je nachdem, was in Ihrer AOK angeboten wird)
- Ernährungsberatung bei ernährungsbedingten Krankheiten
- Sportberatung bei bestehenden Beschwerden
- spezielle Kurangebote für Jugendliche
- Informationsangebot über aktuelle gesetzliche Änderungen
- AOK-Broschüren aus der Infothek-Reihe
- Servicetelefon „Clarimedis“
- AOK-Apps

Soziale Orientierung

- AOK ist eine große Solidargemeinschaft
- die ganze Familie kann AOK-versichert sein (z.B. unterstützt Sohn/Tochter mit der AOK-Mitgliedschaft gleichzeitig die Eltern)
- AOK unterstützt Selbsthilfegruppen

Entdeckung

- Vorteile der Gesundheitskasse kennenlernen
- Kostenübernahme für Krankenhaus-aufenthalt

- Kostenübernahme für Rettungshubschrauber
- spezielle Jugendgesundheitsberatung
- AOK-Infothek-Reihe
- spezielle Bonusprogramme und Wahltarife

Hinweise

Es waren zu jedem Kaufmotiv jeweils zwei Produkte/Dienstleistungen/sonstige Vorteile zu nennen. Einige davon finden Sie mehrfach wieder, weil jedes AOK-Produkt/Dienstleistung viele Eigenschaften hat und deshalb zu mehreren Motiven passt.

Lösung zu 18

Motiv: Gewinn

Serviceleistung: Hausbesuch

„Wenn Sie es wünschen, kommen wir auch gerne zu Ihnen nach Hause, um Ihre Krankenversicherungsangelegenheiten zu klären. Das erspart Ihnen unnötige Parkplatzsuche oder die Fahrkosten zu unserer Geschäftsstelle.“

Produkt: Kostenbeteiligung bei alternativen Behandlungsmethoden (z.B. Akupunktur).

„Heutzutage gibt es immer mehr junge Leute, die schon unter Schmerzzuständen leiden. Die AOK hat auch in solchen Fällen bei ihren Leistungen die Nase vorn. Wir beteiligen uns an den Kosten für eine Akupunkturbehandlung bei Schmerzen (z.B. LWS-Syndrom), sodass sich mögliche Eigenbeteiligungen von Ihnen auf ein tragbares Maß reduzieren.“

Motiv: Sicherheit

Serviceleistung:
qualifizierte Mitarbeitende

„Der Gesetzgeber sorgt ständig für Neuregelungen insbesondere im Krankenversicherungsbereich. Unsere Mitarbeitenden sind langjährig geschult und mit ihrem Wissen auf dem neuesten Stand, sodass Sie sicher sein können, bei uns immer aktuelle Auskünfte zu erhalten. Und wenn Sie Fragen zu Neuregelungen haben, z.B. „Wie sieht es derzeit mit Zahnersatz für junge Leute aus?“, bekommen Sie bei uns eine kompetente Antwort.“

Sonstiger AOK-Vorteil: Starke Versicherungsgemeinschaft

„Bundesweit sind über 27 Millionen Menschen AOK-versichert. Mit einer AOK-Mitgliedschaft entschließen Sie sich für eine starke Versicherten-gemeinschaft, die Ihnen auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Extra-leistungen sichert.“

Motiv: Bequemlichkeit

Serviceleistung:
persönliche Ansprechperson

„Sie haben bei uns eine persönliche Ansprechperson. Das vereinfacht Ihre komplette Abwicklung der Krankenversicherung. Um alle Ihre Angelegenheiten kümmert sich nur eine Person Ihres Vertrauens.“

Produkt: eigene Gesundheitskarte

„Wenn Sie sich noch heute für Ihre AOK-Mitgliedschaft entscheiden, erhalten Sie von mir in den nächsten Tagen bereits Ihre neue Gesundheitskarte, damit Sie sich beim Berufsstart um solche Dinge nicht mehr extra zu kümmern brauchen.“

Motiv: Ansehen

sonstiger AOK-Vorteil: Spitzensportler bei der AOK

„Wussten Sie eigentlich, dass auch der Spitzensportler ... AOK-versichert ist? (Bei anderen Interessen können selbstverständlich auch Prominente aus dem Fernsehen oder aus der eigenen Region genannt werden.) Solche Mitgliedschaften bestätigen uns und Ihnen, dass wir uns als Krankenversicherung für unsere Kunden immer richtig einsetzen.“

Serviceleistung: persönliche Ansprechperson

„Sie sehen an meinem heutigen Besuch: Ich möchte, dass Sie mich als Ihren persönlichen Ansprechpartner für alle Ihre Krankenversicherungsangelegenheiten kennen lernen. Und ich habe im bisherigen Gespräch auch gemerkt, dass Sie besonderen Wert darauf legen, möglichst alle Leistungen der AOK aus einer Hand zu erhalten. Deshalb habe ich für Sie noch ein besonderes Angebot, das Ihnen beweist, wie wichtig Sie mir als Kunde sind. Wenn Sie mal etwas ganz Dringendes zu erledigen haben, scheuen Sie sich nicht, mich anzurufen.“

Motiv: Gesundheit

Produkt: spezielle Vorsorgeuntersuchung für Jugendliche

„Zum Schutz Ihrer Gesundheit können Sie als AOK-Mitglied an einer speziellen Vorsorgeuntersuchung für Jugendliche teilnehmen. Bis zu Ihrem 15. Lebensjahr können Sie sich von Ihrem Hausarzt untersuchen lassen und sich über Sucht und Drogen oder Ernährung und Fitness informieren. Mit Ihrer AOK-Card kostet Sie das keinen Cent extra.“ (Mit dem letzten Satz sprechen Sie natürlich auch noch das Motiv

„Gewinn“ an. Sie können also recht einfach mit einem Produkt auch mehrere Motive ansprechen.)

Produkt: AOK-Broschüren aus der Infothek-Reihe

„Schauen Sie mal in diese Broschürenübersicht. Hier bieten wir Ihnen zu vielen Gesundheitsthemen interessante Informationen, die Ihnen die Möglichkeit bieten, selbst aktiv etwas für Ihre Gesundheit zu tun. Z.B. die Broschüre über das richtige Sitzen und was man bei Rückenschmerzen alles tun kann. Sie haben mir ja vorhin berichtet, dass sie schon in der Schule damit Probleme hatten. Damit Sie während Ihrer Berufsausbildung hierdurch keine Probleme haben, kann ich Ihnen gern eine Broschüre zusenden oder beim nächsten Mal, wenn ich hier in der Gegend bin, vorbeibringen.“

Motiv: soziale Orientierung

Sonstiger AOK-Vorteil: AOK unterstützt Selbsthilfegruppen

„Sie haben mir vorhin erzählt, dass Sie sich sehr im Jugendrotkreuz engagieren und Spaß daran haben, anderen Menschen auf diesem Wege zu helfen. Wussten Sie, dass auch die AOK ihr Mögliches tut, um gerade den hilfsbedürftigen Menschen zu helfen? Z.B. unterstützt die AOK Selbsthilfegruppen, um deren wichtige Arbeit zu unterstützen.“

Sonstiger AOK-Vorteil: Die ganze Familie kann AOK-versichert sein

„Sie haben in Ihrer Familie noch einen richtigen Zusammenhalt von der Oma bis zum Enkel. Das findet man heute selten. Ein Grund mehr für Sie, sich bei der AOK zu versichern, denn bisher haben Sie beitragsfrei die Familien-

versicherung Ihrer Eltern genossen. Wenn Sie jetzt selbst Geld verdienen und Mitglied bei der AOK werden, so unterstützen Sie, langfristig gesehen, auch Ihre Eltern und Großeltern, denn z.B. werden Ihre Eltern vielleicht später mal in Rente gehen und nicht mehr so viel Einkommen haben wie heute dann brauchen sie nur noch einen geringeren Krankenversicherungsbeitrag zu zahlen. Sie werden nach Ihrer Berufsausbildung mehr verdienen, und so gleicht sich das solidarisch wieder aus.“ (Bitte bringen Sie solche Argumente aber wirklich nur, wenn Sie das Motiv „Soziale Orientierung“ herausgehört haben, jedoch nicht bei einem Jugendlichen, der Ihnen zu Beginn des Gesprächs zu verstehen gibt, dass ihm seine Eltern so ziemlich egal sind.)

Motiv: Entdeckung

Produkt: Kostenübernahme für Rettungshubschrauber

„Im Ernstfall ist die AOK immer zur Stelle. Erst kürzlich bei dieser Massenkarambolage auf der Autobahn A5 waren auch AOK-Mitglieder betroffen. Wenn es um Sekunden geht, zahlen wir natürlich auch die Kosten für den Rettungshubschrauber. Das bedeutet für Sie, dass Sie von uns auch ausgefallene Leistungen erwarten dürfen.“

Sonstiger AOK-Vorteil: Die AOK als „Die Gesundheitskasse“ kennenlernen

„Bisher waren Sie mit Ihren Eltern in der DAK versichert. Wenn Sie sich heute für die AOK entscheiden, haben Sie die Möglichkeit, die vielen Vorteile gerade für Sie als jungen Menschen zu entdecken. Kennen Sie z.B. die Sportberatung der AOK?“

Lösung zu 19

1. Die drei Schritte zur erfolgreichen Einwandbehandlung sind:
 - positive Aufnahme des Kunden auf der Beziehungsebene
 - inhaltliche Abarbeitung des Einwands
 - Anregen einer Kundenreaktion
2. a) Vorgehensweise bei unzutreffenden Einwänden:
 - Annahme auf der Beziehungsebene/bedingte Zustimmung
 - gegebenenfalls nachfragen
 - sachliche Richtigstellung bzw. zusätzliche Informationen
 - Kundenreaktion anregen
- b) Vorgehensweise bei zutreffenden Einwänden:
 - Annahme auf der Beziehungsebene/unbedingte Zustimmung/evtl. Bedauern aussprechen
 - Alternativen/ausgleichende AOK-Vorteile aufzeigen
 - Kundenreaktion anregen

Lösung zu 20

1. „Ich kann mich durchaus in Ihre Lage versetzen, ...“
2. „Es tut mir sehr leid, dass Sie diese Erfahrung machen mussten ...“
3. „Diese Auffassung kann ich durchaus verstehen ...“
4. „Auf diese Meinung bin ich schon häufig gestoßen ...“
5. „Ich kann verstehen, dass Sie zu diesem Schluss gekommen sind ...“

6. „Ihr Einwand ist durchaus verständlich ...“

7. „Von dieser Seite habe ich es noch gar nicht gesehen, und vielleicht interessiert Sie ja auch meine Sichtweise ...“

Hinweis

Von Ihnen wurden lediglich drei Formulierungen erwartet. Die übrigen Beispiele sollen Ihnen für Ihre Einwandbehandlung weitere Anregungen bieten.

Lösung zu 21

Sie erhalten jeweils einen möglichen Lösungsvorschlag. Grundsätzlich gibt es viele Varianten, um ein und denselben Einwand abzuarbeiten. In der Lösung finden Sie die drei Schritte der Einwandbehandlung wie folgt wieder:

- a) Annahme auf der Beziehungsebene,
- b) inhaltliche Abarbeitung,
- c) Anregen einer Kundenreaktion.

1. „Die AOK gibt zu viel Geld für Werbung aus.“

a) „Frau Miller, diese Auffassung kann ich durchaus verstehen.“

b) „Der vom Gesetzgeber gewünschte, immer stärker werdende Wettbewerb zwingt heutzutage alle Krankenkassen, Gelder auch in Werbung zu investieren, um auf dem Markt präsent zu sein. Insofern unterscheiden wir uns kaum noch von einem Industriebetrieb. Wir achten jedoch darauf, dass wir nicht unnötig viel Geld in Werbung investieren. Jetzt aber einmal eine andere Frage, Frau Miller, was, meinen Sie, gibt die AOK jährlich pro Mitglied für Krankenhausbehandlung aus? –

Schätzen Sie mal.“ (In der Praxis schätzen hier die meisten Menschen einen zu niedrigen Betrag.) „Frau Miller, es sind ca. 1.000 €. Was meinen Sie, wie viel Geld nun von uns pro Kopf in die Werbung fließt?“ (Hier geben die Leute meistens Beträge zwischen 25 € und 100 € an.) „Frau Miller, es sind nur ca. 1,50 € pro Kunde. Wir geben damit nicht einmal die Hälfte dessen aus, was nach den aktuellen „Gemeinsamen Grundsätzen der Aufsichtsbehörden der gesetzlichen Krankenkassen“ für allgemeine Werbemaßnahmen ausgegeben werden darf. Außerdem verbinden wir unsere Werbung meistens mit gesundheitlicher Aufklärung, z.B. über rückengerechtes Verhalten.“

- c) „Können Sie nun eher Verständnis für die AOK als dynamischen Dienstleister haben?“ (Die in diesem Beispiel verwendeten €-Beträge können von Land zu Land variieren. Erkundigen Sie sich bitte nach Ihren aktuellen Zahlen.)
2. „Bei Ihnen in der AOK weiß die Linke nicht was die Rechte tut.“
- a) „Es tut mir leid, dass Sie diese Erfahrung machen mussten, und ich bin froh, dass Sie das gleich so offen ansprechen.“
- b) „Wie sind Sie denn zu dieser Einschätzung gekommen?“ (oder alternativ: „Was hat denn da nicht geklappt?“) Je nach Kundenerläuterung erneute Reaktion auf der Beziehungsebene und erst dann weitere Argumentation, z.B.: „Es ist mir verständlich, dass Sie sich darüber geärgert haben, und deshalb freut es mich besonders, dass Sie sich heute Zeit für dieses Gespräch genommen haben. Ich biete Ihnen

an, wenn Sie wieder etwas zu erledigen haben, wenden Sie sich doch gleich an mich. Ich werde mich dann persönlich darum kümmern, dass für Sie alles Mögliche in die Wege geleitet wird.“

c) „Was halten Sie davon?“

Lösung zu 22

- Kundenvorteile nochmal zusammenfassen (evtl. mithilfe von Visualisierungstechniken)
- stellen der Abschlussfrage (z.B. „Möchten Sie Mitglied der AOK werden?“)
- Reaktion des Kunden:

„Ja“:

- Mitgliedschaftserklärung ausfüllen und vom Kunden unterschreiben lassen.

„Jein“:

- Konkretisieren, warum der Kunde zögert, zweifelt etc.
- Auf die Zweifel, Einwände, Fragen etc. des Kunden eingehen.
- Erneut die Kundenvorteile zusammenfassen und die Abschlussfrage stellen.

„Nein“:

- Nachfragen, warum der Kunde nicht Mitglied der AOK werden möchte.
- Evtl. erneut die Kundenvorteile zusammenfassen und die Abschlussfrage stellen.
- Bleibt es beim „Nein“ des Kunden, dies akzeptieren.

- Kaufbestätigung (z.B. „Herzlichen Glückwunsch zu Ihrer Wahl!“)
- Abschluss-Sicherung (Hilfestellung für den Kunden für den Fall, dass die Konkurrenz versucht, den neuen Kunden abzuwerben)
- Weiterempfehlung über „Jetzt Mitglieder werben und 25 € sichern“.
- Gesprächsausstieg (weitere Vorgehensweise besprechen, evtl. neuen Termin vereinbaren, Give-away überreichen, Beziehungsebene pflegen, freundlich verabschieden)
- Gesprächsnachbereitung (Gespräch Revue passieren lassen, wichtige Informationen notieren)

Lösung zu 23

Denkbar sind:

1. b), 2. c), 3. e), 4. d), 5. a), 6. f)

Hinweis

Es sind auch andere Interpretationen möglich, wie z.B. 2. f) oder 6. c)

Lösung zu 24

1.

- den Telefonkunden mit Namen ansprechen
- positiv formulieren
- Meinungen des Telefonpartners respektieren und nicht direkt widersprechen
- angenehme Gesprächsatmosphäre schaffen

2.

- aktiv zuhören
- ausreden lassen
- Interesse am Anderen zeigen
- loben, anerkennen, bestätigen, respektieren

3.

- deutlich, langsam und freundlich sprechen – es muss angenehm sein, Ihnen zuzuhören
- lächeln
- gut betonen
- dynamisch-aufgeschlossene Stimmlage

4.

- kurze Sätze bilden
- Fremdwörter und Fachsprache möglichst vermeiden
- Fragen stellen
- systematisch vorgehen (Gesprächsstruktur/Gesprächsführung)
- wiederholen – zusammenfassen
- Verständnisfragen formulieren
- Notizen machen

5.

- nicht direkt widersprechen
- Verständnis zeigen
- Vorsicht vor Gefühlsäußerungen
- nicht belehrend und/oder befehlend formulieren
- nicht behauptend, sondern fragend formulieren
- Vorsicht vor Rechthaberdiskussionen
- keine Vorwürfe machen

Um erfolgreich zu telefonieren, lassen Sie sich von der Frage leiten: „Wie fühlt sich mein Telefonkunde bei dem, was und wie ich es sage?“

Lösung zu 25

16-mal „Ja“

Herzlichen Glückwunsch! Ihre Kunden sind bei Ihnen gut aufgehoben. Mit Ihnen kann man freundliche und strukturierte Telefongespräche führen. Weiter so!

13- bis 11-mal „Ja“

Sie haben sich schon wichtige Regeln für kundenfreundliches Telefonieren angeeignet. Bleiben Sie am Ball und erarbeiten Sie sich die restlichen Verhaltensregeln. Vielleicht hilft ein Spickzettel am Telefon, die bisherigen „Nein“ künftig in ein „Ja“ umzuwandeln.

Weniger als 10-mal „Ja“

Schön, dass Sie ehrlich zu sich selbst sind. Sie haben mit dem Lesen über „Kundenorientiertes Telefonieren“ den ersten Schritt getan, Ihr Telefonverhalten zu verbessern. Setzen Sie sich realistische Ziele und bauen Sie Schritt für Schritt die neuen Verhaltensregeln in Ihre Telefonate ein. Dann werden auch Ihre Kunden bald sagen: „Gut, dass ich AOK-versichert bin.“

Lösung zu 26

Diese Übung soll Ihnen Aufschluss über Ihre eigene Motivationsstruktur geben. Wenn Sie nun beide Spalten ausgefüllt haben, decken Sie Ihre Wunschspalte wieder auf und schauen Sie sich Ihr Ergebnis an. Betrachten Sie nun Ihre wichtigsten Wünsche 1 – 5. Wie sieht Ihr Verhältnis Wunsch – Ist-Zustand aus? Gibt es Abweichungen zwischen Ist- und Wunsch-Zustand von mehreren Punkten, so sollten Sie sich Gedanken über die Ursachen machen. Stellen Sie sich drei Fragen:

1. Wo sehe ich die Ursachen für die Diskrepanzen?
2. Was will ich tun, um es zu ändern?
3. Wie kann mein Vorgesetzter bzw. meine AOK mir dabei helfen?

Formulieren Sie dann für sich möglichst konkrete Ziele. Achten Sie dabei auf positive Formulierungen in der Gegenwart. Und dann handeln Sie danach.

Lösung zu 27

Bei dieser Übung geht es nicht darum, sich nur ausschließlich Wissen anzueignen, sondern um das Umsetzen. Tauschen Sie sich mit Ihren Kurskollegen über Ihre Erfahrungen mit dieser Übung aus.

Lösung zu 28

Der vierte logische Buchstabe in der Reihe ist „v“ (vier).

Lösung zu 29

Auswertung

16 – 32 Punkte:

Sie wissen noch nicht richtig, welche Rolle Sie im Team spielen sollen. Trainieren Sie Ihre Fähigkeiten sorgfältig anhand der Checkliste aus der Übung, und holen Sie sich weitere Anregungen in diesem Lernbrief.

33 – 44 Punkte:

Sie zählen schon zu den guten Teammitgliedern. Doch Sie sollten ebenfalls Ihre Teamfähigkeiten regelmäßig anhand der genannten Checkliste überprüfen.

49 – 64 Punkte:

Sie haben gute Voraussetzungen zum idealen Teamplayer und werden als solcher gerne im Team akzeptiert. Überprüfen Sie sich trotzdem regelmäßig anhand der Checkliste.

Lösung zu 30

Im Durchschnitt ergibt eine solche Statistik, dass die Tagesereignisse sich am häufigsten in der Kategorie „mittelmäßig gelaufen“ befinden – extrem schlechte und extrem positive Erfahrungen sind selten. Machen Sie sich diese Tatsache bewusst. So kann Ihnen diese Erkenntnis helfen, die extrem schlechten Ereignisse als normal und selten einzuordnen. Sie können sich dadurch ein realitätsgerechtes Bild eines Tagesablaufs vor Augen führen und sich selbst unterstützen, indem Sie nicht nur das seltene Schlechte, Unangenehme, sondern auch das Mittelfeld und sogar das wirklich Gute sehen.

Viel Erfolg mit Ihrer persönlichen Statistik!

Lösung zu 31

Ihr persönliches Profil im Umgang mit Kunden ergibt sich, wenn Sie Ihre Antworten nach folgendem Schema mit Punktwerten versehen, zusammenzählen und dann in der Auswertung nachlesen:

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1. a) 4 b) 3 c) 2 d) 1 | 10. a) 4 b) 3 c) 2 d) 1 |
| 2. a) 4 b) 3 c) 2 d) 1 | 11. a) 4 b) 3 c) 2 d) 1 |
| 3. a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 | 12. a) 4 b) 3 c) 2 d) 1 |
| 4. a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 | 13. a) 4 b) 3 c) 2 d) 1 |
| 5. a) 4 b) 3 c) 2 d) 1 | 14. a) 4 b) 3 c) 2 d) 1 |
| 6. a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 | 15. a) 4 b) 3 c) 2 d) 1 |
| 7. a) 4 b) 3 c) 2 d) 1 | 16. a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 |
| 8. a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 | |
| 9. a) 4 b) 3 c) 2 d) 1 | |

Auswertung

64 – 48 Punkte:

Es macht Ihnen Spaß, Ihre Kunden auch in schwierigen Situationen zufrieden zu stellen. Sie meistern auch konfliktgeladene Kundensituationen mit Bravour. Sie gehen auf Ihre Gesprächspartner ein, und nutzen Ihre Möglichkeiten auf der Beziehungsebene. Ihre Kunden fühlen sich bei Ihnen mit Ihren Problemen ernst genommen und gut aufgehoben.

47 – 32 Punkte:

Sie haben gute Ansätze, Konfliktsituationen für beide Seiten zufriedenstellend zu meistern. Allerdings sind Sie im Umgang mit schwierigen Situationen noch ein bisschen unsicher, wie Sie sich richtig verhalten sollen. Sie erleben öfter Kundengespräche, in denen es gut klappt und dann wieder Situationen, in denen Sie lieber im Boden versinken möchten. Lassen Sie sich nicht unterkriegen. Sehen Sie Konflikte als Chance für eine noch bessere Kundenbindung.

31 – 16 Punkte:

Sie sind auf Konfliktsituationen im Umgang mit Ihren Kunden nicht so gut zu sprechen. Klären Sie für sich, wie Ihre Einstellung zu Ihrer Kundentätigkeit ist: Wie selbstsicher sind Sie im Umgang mit Kunden? Fühlen Sie sich von aggressiven Kunden überfordert? Ziehen Sie Ihre persönliche Bilanz und arbeiten Sie Schritt für Schritt an Ihrer Konfliktfähigkeit.

Lösung zu 32

1. Welche der folgenden Äußerungen sind rein sachlich (s), welche beinhalten Gefühlsbotschaften (g)?

- s a) „Ihr Ergebnis ist korrekt.“
- g b) „Bitte bleiben Sie bei der Sache.“
- s c) „Ich habe Sie rein akustisch nicht verstanden.“
- s d) „Ihr kalendertägliches Krankengeld beträgt 41,47 €.“
- g e) „Reden Sie nicht so schnell, ich verstehe Sie sonst nicht.“
- g f) „Wenn Sie sich Zeit zum Nachdenken nehmen, werden Sie sicher eine Lösung finden.“

2. Welche Äußerungen sind offen (o) welche sind verdeckt (v)?

- o a) „Mich ärgert es, wenn Sie meine Akten immer wieder auf den Bildschirm legen.“
- v b) „Hier ist ganz schön dicke Luft.“
- o c) „Ich sehe, dass Sie diese Situation betroffen macht.“
- v d) „Man darf sich in solchen Situationen nicht so hängen lassen.“

Lösung zu 33

- 1. nicht gestattet = nur erlaubt für, nur mit Erlaubnis, nur Folgendes ist möglich
- 2. sich streiten = nach einer Lösung suchen, diskutieren, argumentieren, unterschiedliche Meinungen besprechen
- 3. „Ich muss Sie da eines Besseren belehren.“ = „Darf ich Sie informieren über ...“
- 4. „Ich befürchte.“ = „Ich hoffe, oder ich kann hoffen.“
- 5. nichts sagend = allgemein gehalten, sollte noch mit Leben gefüllt werden
- 6. unfähig = am falschen Platz eingesetzt, glücklos
- 7. „Da haben Sie sich aber falsch ausgedrückt.“ = „Könnten Sie das noch anders ausdrücken?/ Könnte ich das auch so sagen...?“
- 8. „Ja, aber das stimmt doch gar nicht!“ = „Ich glaube (oder hoffe) ich verstehe, was Sie meinen, und haben Sie schon bedacht, dass .../ Habe ich Sie richtig verstanden, Sie meinen...“
- 9. „Das kann ich jetzt absolut nicht verstehen.“ = „Können Sie das genauer erklären?“
- 10. „Davon haben Sie doch keine Ahnung.“ = „In diesem Punkt habe ich noch einen Hinweis für Sie ...“

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 11. „Das sehen Sie völlig falsch.“ | = „Haben Sie schon mal an folgenden Aspekt gedacht...?“ |
| 12. „Ich glaube, Sie missverstehen mich völlig.“ | = „Bitte sagen Sie mir, ob ich mich verständlich ausgedrückt habe?“ |
| 13. „So einen Blödsinn habe ich lange nicht mehr gehört.“ | = „Das klingt interessant. Andererseits ...“ |
| 14. „Aber das versteht sich doch von selbst.“ | = „Ja, stimmt. Weiterführend kann ich noch Folgendes beitragen: ...“ |
| 15. „So lasse ich nicht mit mir umspringen.“ | = „Das kann ich so nicht akzeptieren. Bitte berücksichtigen Sie ...“ |
| 16. „Was wollen Sie denn jetzt damit sagen?“ | = „Können Sie das bitte näher erläutern?“ |
| 17. „Wenn Sie wirklich ehrlich sind, dann müssten Sie mir Recht geben.“ | = „Ich vertrete hier tatsächlich einen anderen Standpunkt als Sie.“ |

Lösung zu 34

1. a) V b) K c) Ko
2. a) Ko b) K c) V
3. a) V b) K c) Ko
4. a) K b) V c) Ko
5. a) K b) V c) Ko

Lösung zu 35

1. „Es gibt noch eine andere Möglichkeit für Sie und Ihre Kinder. Wir empfehlen Ihnen eine Badekur. Das bedeutet für Sie: Sie zahlen nur Unterkunft und Verpflegung. Die AOK zahlt für Sie einen Zuschuss in Höhe von 16 € täglich. Die AOK übernimmt außerdem die Kosten für die Kuranwendungen z.B. für Massagen, Bäder abzüglich Ihres Eigenanteils.“
2. „Alle vier Jahre können wir Ihnen eine Kur bezahlen. Sie können daher grundsätzlich wieder ab 15. 06. an einer Kur teilnehmen.“
3. Dieser Satz kann ganz entfallen. Der Kunde weiß, dass Sie seinen Antrag haben, sonst würden Sie ihm nicht antworten.
4. „Sehr geehrtes Mitglied, wir möchten Ihnen und Ihren Familienangehörigen weiterhin umfassend und schnell das AOK-Leistungsangebot zur Verfügung stellen. Damit wir die kostenfreie Familienversicherung auf dem aktuellen Stand führen können, haben wir eine Bitte: Schicken Sie uns bitte den ausgefüllten und unterschriebenen Fragebogen schnell zurück.“

Lösung zu 36

- | | | |
|-----------------|---|----------------------------|
| Arbeitsgruppe | – | vollständige Kommunikation |
| Projektarbeit | – | Ypsilon |
| Qualitätszirkel | – | Rad |

Lösung zu 37

Für die Kundschaft liegt der Nutzen der Kooperation darin, dass sie Leistungen zügig und unbürokratisch erhält, unabhängig davon wie viele Stellen innerhalb der AOK und/oder wie viele andere Institutionen an der Leistungsbereitstellung beteiligt sind. Dies trägt entscheidend zur Kundenzufriedenheit bei.

Für die Mitarbeitenden liegt der Nutzen der Kooperation darin, dass ein gutes Betriebsklima herrscht. Dies wirkt sich positiv auf die persönliche Arbeitszufriedenheit und Motivation aus.

Lösung zu 38

Mögliche Vorteile der Teamarbeit sind u.a.:

- wechselseitige Unterstützung bei der Zielerreichung
- mehr Ideen und Anregungen
- leichtere Entscheidungsfindung
- gemeinsame Problemlösungen
- Gruppendynamik und Gruppenlernvorgang

Hinweis

Es waren lediglich vier Vorteile zu nennen.

15 Lösungen zur zusammenfassenden Selbstkontrolle

Lösung zu 1.1

Kontaktphase

- Begrüßen Sie Kathrin Maier mit Namen.
- Bieten Sie Kathrin Maier einen Sitzplatz an.
- Bauen Sie eine gute Gesprächsatmosphäre auf.
- Achten Sie auf eine offene Körperhaltung.
- Halten Sie Blickkontakt.

Informationsphase

- Fragen Sie nach den Gründen für die Kündigung. Stellen Sie dabei offene Fragen z.B. „Was ist der Grund für Ihre Kündigung?“
- Hören Sie aktiv zu.
- Machen Sie sich Notizen.

Verhandlungsphase

- Gehen Sie auf die Bedürfnisse, Wünsche, Fragen und Einwände von Kathrin Maier ein.
- Argumentieren Sie zielgerichtet.
- Bieten Sie Kathrin Maier passende Produkte mit entsprechenden persönlichen Kunden-Nutzen an.
- Bieten Sie auch Alternativen an.
- Beraten Sie Kathrin Maier über das weitere Verfahren, z.B. dass Kathrin Maier Zeit bis zum 31. 08. hat, um weiterhin bei der AOK versichert zu bleiben.
- Evtl. neuen Kontakttermin vereinbaren.

Abschlussphase

- Fassen Sie die wichtigsten Punkte des Gesprächs zusammen.
- Treffen Sie konkrete Vereinbarungen mit Kathrin Maier (z.B. erneuter Termin).
- Bedanken Sie sich bei Kathrin Maier für die Offenheit.
- Verabschieden Sie sich freundlich von Kathrin Maier.

Nachbereitung

- Analysieren Sie das Gespräch und Ihr Verhalten während des Gesprächs.
- Informieren Sie andere beteiligte Personen (z.B. Außendienstmitarbeitende) über das Gespräch.
- Halten Sie getroffene Zusagen ein.

Lösung zu 1.2

Grundsätzlich können Sie genauso vorgehen wie in der Lösung zu Aufgabe 1.1 beschrieben.

Darüber hinaus:

- Zeigen Sie Verständnis.
- Entschuldigen Sie sich für das Verhalten Ihres Kollegen.
- Fragen Sie nicht nach dem Namen des Kollegen (dies hat den Anschein, als ob Sie einen Schuldigen suchen).
- Bieten Sie Kathrin Maier Hilfe bei der Suche nach einem Kurzzeitpflegeheim an.
- Bieten Sie sich als persönliche Ansprechperson an.

Lösung zu 1.3

Hier gibt es zahlreiche individuelle Möglichkeiten.

Ein Beispiel:

Ihr Krankenversicherungsschutz bei der AOK

Versichertennummer: W106 254 362

Sehr geehrte Frau Maier,

schade, dass Sie sich zum 01. 09. für eine andere Krankenkasse entschieden haben. Gerne betreue ich Sie auch weiterhin als AOK-Versicherte. Deshalb: Vergleichen Sie in Ruhe noch einmal das Angebot der Wahl-Krankenkasse mit unserem Leistungs- und Servicepaket. Dabei sollte Ihr Blick nicht allein auf den kassenindividuellen Zusatzbeitrag oder auf eine Prämienauszahlung gerichtet sein. Experten weisen immer wieder darauf hin, dass Zusatzangebote und Service mitentscheidend sind und da haben wir eine ganze Menge zu bieten.

Ihre Meinung, Frau Maier, ist mir sehr wichtig. Deshalb schlage ich ein persönliches Gespräch vor, in dem ich die Gründe für Ihre Kündigung erfahre. Ich rufe Sie in den nächsten Tagen an.

Wollen Sie – was mich natürlich ganz besonders freuen würde – nach dem Vergleich und unserem persönlichen Gespräch weiterhin Mitglied bei der AOK – Die Gesundheitskasse bleiben, erledige ich die Formalitäten selbstverständlich gerne für Sie.

Auf das Gespräch mit Ihnen freue ich mich.

Mit freundlichen Grüßen

Stefanie Müller
Kundenberaterin

Anlagen
Kündigungsbestätigung
Versicherungsinformationen

Hinweis

Besprechen Sie Ihre Lösung dieser Aufgabe mit Ihrem Ausbilder oder Ausbilderin und den Teilnehmenden Ihres Ausbildungs-/Fernlehrgangs.

Lösung zu 2.1

	Ihr Antrag auf Leistungen zur medizinischen <u>Rehabilitation</u>	besser: Ihr Kurantrag
	Sehr geehrte/geehrter ...,	
Der Satz sagt sehr umständlich: Sie haben eine Kur beantragt. Das weiß der Kunde; deshalb überflüssig	den uns vorliegenden <u>ärztlichen Unterlagen</u> entnehmen wir, dass in Ihrem Krankheitsfall die Durchführung eines <u>gezielten Heilverfahrens</u> durch den Rentenversicherungsträger als <u>Leistung zur medizinischen Rehabilitation</u> angezeigt ist.	Welche denn sonst? Fachsprache, besser: Kur. Gibt es auch Heilverfahren ohne Ziele?
Zu lang, besser: Bitte ergänzen Sie den Antrag. Zudem sind noch Untersuchungen notwendig. Vereinbaren Sie einen Termin mit einem Gutachter. Eine Liste liegt bei.	Wir bitten Sie daher, den beigefügten Antragsvordruck zu ergänzen und sich mit einem der Gutachter (siehe Liste) zwecks Terminabsprache für die notwendige Untersuchung in Verbindung zu setzen.	Fachsprache
	Die <u>erforderlichen Unterlagen</u> legen Sie dann bitte dem Gutachter vor.	Welche sind das?
	Für weitere Informationen ist ein Merkblatt beigefügt.	
Persönlicher ist es, auch den Vornamen des Schreibers zu nennen.	Mit freundlichen Grüßen Klein	

Fazit

Der Brief schießt weit über das Ziel hinaus. Erst nach einem langen, von Fachbegriffen durchsetzten Absatz kommt er zum Kern. Der Leser soll einen Vordruck ausfüllen und sich beim Medizinischen Dienst anmelden. Dass dies mit seinem Kurantrag zu tun hat, weiß er spätestens seit der Betreffzeile. Leider erfährt er nicht, wie das Verfahren dann weitergeht und wer ihm hilft, wenn er Fragen hat.

Lösung zu 2.2

Hier gibt es zahlreiche individuelle Möglichkeiten.

Ein Beispiel:

Ihr Kurantrag

Sehr geehrte/geehrter ...,

damit Sie schnell Ihre Kur antreten können, brauchen wir Ihre Mithilfe:

1. Bitte ergänzen Sie den Kurantrag (siehe Anlage, gekennzeichnete Stellen).
2. Vereinbaren Sie bitte einen Termin mit einem Gutachter. Eine Liste der Gutachter liegt bei.

Ihr Rentenversicherungsträger braucht die Untersuchungsergebnisse des Gutachters, um Ihre Kur zu bezahlen. Alles, was Sie zu Ihrem Gutachtertermin mitnehmen sollten, ist für Sie im Merkblatt (siehe Anlage) aufgeführt.

Sobald uns der Gutachterbericht vorliegt, melden wir uns wieder bei Ihnen. Wenn Sie weitere Fragen haben, rufen Sie mich einfach an (Tel. 07123 1234-567).

Mit freundlichen Grüßen

Michael Klein
Kundenberater

Anlagen

Kurantrag
Gutachterliste
Merkblatt

Besprechen Sie Ihre Lösung dieser Aufgabe mit Ihrem Ausbilder bzw. Ausbilderin und den Teilnehmenden Ihres Ausbildungslehrgangs.

Lösung zu 3.1

Informationen für Ihren Besuch bei Martin Schlier:

- Vorversicherungszeiten des Vaters
- Es besteht eine Familienversicherung: Wer gehört noch alles zur Familie? Gibt es noch Geschwister im Berufsstarteralter? Wo ist die Mutter versichert?
- Ist bei den Familienangehörigen etwas im Computer vermerkt, ob AOK-Kurse besucht wurden? Wurden vor kurzem AOK-Leistungen beansprucht? Diese Informationen können Ihnen für Ihr Gespräch Anknüpfungspunkte liefern.
- Was wissen Sie über den zukünftigen Arbeitgeber Ihres Berufsstarters, die Firma Stürlen Marquart? Wie viel Prozent der Arbeitnehmer sind bereits bei Ihrer AOK versichert? Wie ist das Verhältnis des Personalbüros zur AOK?

Was Sie in die Beratermappe für Ihren Hausbesuch einpacken könnten:

- Mitgliedschaftserklärungen
- Schulzeitbescheinigungsformulare
- Anträge für Rentenversicherungsnummern
- Visitenkarten
- individuelle Berufsstartermappe, z.B. mit:
 - speziell erstellten Berufsstarter-Infos zum Thema „Was brauche ich zu Beginn meiner Berufsausbildung?“
 - Broschüren für Berufsstarter/-innen
 - AOK-Leistungsbroschüre
 - Auszug aus der Beitragstabelle mit Auflistung der gesetzlichen Abzüge, damit Sie auf einen Blick Auskunft geben können.

- passendes Give-away (Werbe-geschenk, das Sie im Falle der Unterschrift überreichen).

Hinweis

Diese Auflistung soll Ihnen nur einige Anregungen geben und erhebt keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Erkundigen Sie sich am besten bei Ihren Außendienstkollegen, was sich bei ihnen bewährt hat.

Lösung zu 3.2

Gesprächseröffnung

Die erste Phase des Verkaufsgesprächs ist die Gesprächseröffnung. Ich habe das Ziel, Interesse am Gespräch zu wecken und eine gute Gesprächsatmosphäre herzustellen. Nur wenn ich es schaffe, in dieser ersten wichtigen Phase Vertrauen und eine angenehme Gesprächsatmosphäre herzustellen, öffnet sich Martin Schlier und nennt die wirklich wesentlichen Informationen und zukünftigen Absichten. Aufgrund meiner Gesprächsvorbereitung kann ich Gesprächseinstiege finden wie z.B. „Herzlichen Glückwunsch zu Ihrem Ausbildungsplatz bei der Firma Stürlen Marquart“.

Bedarfsermittlung

In dieser zweiten Gesprächsphase gilt es nun, den Bedarf von Martin Schlier zu analysieren. Bei der Bedarfsanalyse kann ich einerseits weiter Vertrauen schaffen und Martin Schlier für mein Angebot interessieren und andererseits kann ich die Kaufmotive des Kunden kennen lernen, wenn ich die richtigen Fragen stelle und gut zuhöre. Am besten setze ich offene Fragen ein, damit Martin Schlier viel von sich und seinen Wünschen erzählen kann. Die

Bedarfsermittlung gibt mir Informationen über seine Wünsche, Meinungen und Motive, sodass ich später meine Argumente mit motivbezogenem Kundennutzen formulieren kann. Der Gesprächsraum für Martin Schlier soll in der Bedarfsanalyse größer sein. Ich kann durch aufmerksames Zuhören Zuwendung signalisieren. Die Zuwendung muss für die Kundschaft spürbar sein, damit sie sich wichtig und ernst genommen fühlt. Denn es gilt auch in dieser Phase auf der Beziehungsebene weiterzuarbeiten und erworbenes Vertrauen und Sympathie auszubauen.

Angebotsphase

In dieser Phase des Gesprächs kann ich nun die gesammelten Informationen verwerten. Ich bin nun in der Lage, mein Angebot bedarfsgerecht zu formulieren. Die in der Bedarfsanalyse erkannten Motive werden gezielt mit der Nutzenargumentation angesprochen. Als Einstieg in die Angebotsphase bietet sich an, die Bedürfnisse von Martin Schlier sinngemäß zusammenzufassen und ihm damit die Sicherheit zu geben, richtig verstanden worden zu sein.

Wenn ich bis jetzt Vertrauen aufgebaut habe und die richtigen Fragen gestellt habe, brauche ich jetzt nur noch das beste Angebot für Martin Schlier so zu formulieren, dass es auf sein Denk- und Sprachverhalten passt. Das heißt nichts anderes, als dass das Angebot mit seinen Motiven formuliert wird. Falls es Einwände geben sollte, so kann ich sie in dieser Gesprächsphase bearbeiten.

Abschlussphase

In dieser Phase geht es nun darum, Martin Schlier zur Entscheidung zu führen. Im Laufe des Gesprächs habe ich Teilentscheidungen herbeigeführt dadurch, dass ich Martin Schlier immer wieder die Möglichkeit gegeben habe, seine Meinung zu den genannten Argumenten zu äußern. In den drei ersten Phasen des Verkaufsgesprächs habe ich eine positive Gesprächsstimmung aufgebaut. In der Abschlussphase nutze ich zielstrebig diese günstige Grundstimmung. Ich will das Gespräch zu einem erfolgreichen Abschluss bringen. Jetzt darf nicht gezögert werden, Martin Schlier soll die Mitgliedserklärung unterschreiben. Bevor ich meine Abschlussfrage stelle, bietet es sich an, Martin Schlier nochmals die Vorteile zusammengefasst vor Augen zu führen. Dann stelle ich einfach meine Abschlussfrage, z.B.: „Wollen Sie AOK-Mitglied werden?“

Lösung zu 3.3

Motiv: Sicherheit

- qualifizierte AOK-Mitarbeitende

„Der Gesetzgeber sorgt ja ständig für Neuregelungen, insbesondere im Krankenversicherungsbereich. Unsere Mitarbeitenden sind langjährig geschult und immer auf dem neuesten Stand, sodass Sie sicher sein können, bei uns immer aktuelle Informationen zu erhalten. Und wenn Sie Fragen zu Neuregelungen haben, z.B. Wie sieht es derzeit mit den 556 €-Jobs aus?, bekommen Sie bei uns eine kompetente Antwort.“

- starke Versichertengemeinschaft

„Bundesweit sind über 27 Millionen Menschen AOK-versichert. Mit einer AOK-Mitgliedschaft entschließen Sie sich für eine starke Versicherten-gemeinschaft, die Ihnen auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Extra-leistungen sichert.“

Motiv: Bequemlichkeit

- Kundenberatung vor Ort

„Wenn Sie ein Anliegen haben und nicht zu uns in die Geschäftsstelle kommen können, besucht Sie unser AOK-Kundenberater zu Hause. Er erledigt für Sie Ihr Anliegen, wenn möglich, sofort vor Ort.“

- eigene Gesundheitskarte

„Wenn Sie sich noch heute für Ihre AOK-Mitgliedschaft entscheiden, erhalten Sie in den nächsten Wochen, noch vor Ihrem Ausbildungsbeginn, Ihre neue Gesundheitskarte und Sie brauchen sich beim Berufsstart um solche Dinge nicht mehr extra zu kümmern.“

Lösung zu 3.4

Ihre Information für Martin Schlier könnte wie folgt lauten:

„Es freut mich, Herr Schlier, dass sich die Aktivitäten der AOK als „Gesundheitskasse“ bis zu Ihnen herumgesprochen haben. Die AOK als junges, modernes Dienstleistungsunternehmen kümmert sich auch um die Belange von jungen Menschen wie Ihnen. Und weil viele junge Menschen wie Sie mit dem Inline-Skaten anfangen, geben wir Ihnen in der Broschüre „Easy-Inline“ Tipps und Hinweise zu einer

sicheren Ausübung dieser Sportart. Sie haben sich ja gerade neue Inliner gekauft, wie Sie sagen. „Easy-Inline“ gibt Ihnen auch Tipps zur Wartung und Pflege, damit Sie recht lange etwas von Ihrer Investition haben. In einem ausführlichen Inline-Kurs erfahren Sie alles Wissenswerte über eine sichere Fahrtechnik. Und damit Sie selbst nicht unnötige Erfahrungen mit ungeeigneten Fahrstrecken machen brauchen, erhalten Sie in dieser Broschüre auch Anregungen und Hinweise, wo man diese Sportart am besten ausüben kann. Soll ich Ihnen die Broschüre „Easy-Inline“ zuschicken?“

So oder ähnlich könnten Ihre Informationen für Martin Schlier aussehen. Aus der Aufgabe 3.3 ging hervor, dass Sie bei Martin Schlier die Motive Sicherheit und Bequemlichkeit erkannt haben. Darauf sollten Sie in Ihrer argumentativen Information zur bundesweiten AOK-Aktion „Inline-Skaten – aber sicher“ achten. Wenn Ihre AOK in Zusammenarbeit mit Vereinen oder der Polizei auch Kurse zur sicheren Fahrtechnik anbietet, haben Sie natürlich noch ein besonderes Bonbon für Ihren potenziellen Kunden.

Lösung zu 3.5

Ich lasse Martin Schlier die Mitgliedschaftserklärung unterschreiben. Beim Ausfüllen des Formulars bietet es sich an, zum Beispiel das Geburtsdatum oder die Anschrift des Arbeitgebers noch offen zu lassen und die Mitgliedschaftserklärung Martin Schlier mit Kugelschreiber und dem Hinweis zu geben: „Ach, Ihr Geburtsdatum/Ihre Arbeitgeberadresse können Sie am besten selbst eintragen, und dann noch hier unterschreiben.“ Das hat den Vorteil, dass Martin Schlier bereits etwas ihm Bekanntes geschrieben hat,

bevor er zur abschließenden Unterschrift kommt. So kann es ihm leichter fallen, sich mit seiner Unterschrift festzulegen.

Es kann passieren, dass ihn Zweifel überkommen, ob das wohl die richtige Entscheidung war. Deshalb ist es wichtig, ihm über diese Schwelle in Form einer Kaufbestätigung zu helfen. Ich sage Martin Schlier noch mal kurz, warum dies die beste Lösung für ihn ist, z.B.: „Herr Schlier, Sie haben eine gute Wahl getroffen. Jetzt kann beim Berufseinstieg nichts mehr schief gehen.“

Es ist wichtig, meinen Abschluss gegen die Konkurrenz abzusichern. Nun gilt es, seine Überzeugung zu festigen. Ich könnte ihm z.B. sagen: „Sollte sich noch andere Mitarbeitende anderer gesetzlicher Krankenkassen bei Ihnen melden, zählen Sie ihm doch die Vorteile Ihrer AOK-Mitgliedschaft auf, wie z.B.

- persönliche Ansprechperson,
- Service vor Ort in den Geschäftsstellen,
- Angebote für junge Leute,
- günstige Öffnungszeiten,
- Service-Telefon,
- Vorbereitung auf die Abschlussprüfung,
- Kommunikation über das Internet mit der AOK.“

Die positive Gesprächsstimmung hilft mir, Martin Schlier auch als aktive Referenz für die AOK zu gewinnen. Ich frage ihn nach Namen und Adressen aus seinem Freundeskreis.

Lösung zu 4

• Interessenkonflikte

Es gibt Konflikte mit Kunden, die z.B. eine Leistung wünschen, die ihnen die AOK so nicht bieten kann, sogenannte sachliche Interessenkonflikte.

• Missverständnisse

Im Kommunikationsprozess nehmen wir nicht nur die äußeren „sichtbaren“ Daten (verbale und nonverbale Daten) auf, sondern auch atmosphärische Informationen, die unsere Gefühlslage beeinflussen. Die Information wird also nicht objektiv gespeichert, sondern subjektiv gefärbt.

Durch subjektive Deutungen dessen, was ich sehe (z.B. Der Kunde sieht müde aus: Deutung, dass der Kunde auch niedergeschlagen sein könnte usw.) oder höre (Interpretation des Tonfalls), entstehen Missverständnisse.

• Konflikte im Team

Wo Menschen engagiert arbeiten und versuchen, gemeinsam ein Ziel zu erreichen, wird es keine Zusammenarbeit ohne Konflikte geben. Konflikte sind notwendige Voraussetzungen und Begleiterscheinungen von Veränderungen und der Klärung unklarer Strukturen und von Beziehungs- und Normensystemen. Zum Beispiel können die Teammitglieder unterschiedlicher Auffassung darüber sein, wie eine Organisationsänderung umgesetzt werden soll.

Lösung zu 5

- a) „Wie meinen Sie das?“
- b) „Ich vertrete einen anderen Standpunkt.“
- c) „Ich sehe hier folgende Schwierigkeiten ...“
- d) „Ich überlasse dir die Verantwortung. Ein Vorschlag zur Güte: Wir vertagen die Diskussion.“
- e) „Lassen Sie uns doch noch andere Gesichtspunkte einbeziehen.“