

# **Kommunikation**

1. **Kommunikation zu den Mitarbeitern**
  1. Kritikgespräche führen
2. **Leitfaden zur effektiven internen Kommunikation**
3. **Kommunikation mit Kunden**
  1. 4 Typen der Kommunikation
4. **9 Methoden um noch besser zu kommunizieren**
5. **Kommunikation mit der Öffentlichkeit (PR)**
  1. Presse; Social Media; Promoter

## 1. Kommunikation zu den Mitarbeitern

**Gute Kommunikation und Information sind wichtige, wenn nicht sogar die entscheidenden Erfolgsfaktoren für die reibungsfreie Zusammenarbeit in und zwischen Organisationen!**

Kommunikation findet ständig statt.

Es ist nicht möglich nicht zu kommunizieren. Dies verdeutlicht das Zitat von Paul Watzlawicks.

*„Man kann nicht nicht kommunizieren“*

Wir verarbeiten während unseres Arbeitsalltags permanent vielfältige Informationen. Sei es der Lieferschein, den die Kollegin im Wareneingang bearbeitet, das Protokoll der Chefarztbesprechung im Krankenhaus, die Protokollnotiz zum letzten Kundenkontakt des Vertriebsmitarbeiters oder die Arbeitsanweisung des Meisters für den Bediener eines CNC-Bohrwerks - all dies hat mit dem Senden und Empfangen von Informationen zu tun. Dazu treten wir mehr oder weniger in den direkten Kontakt mit anderen Personen und kommunizieren verbal und nonverbal.

Wie wichtig die Gestaltung von Kommunikations- und Informationsprozessen ist, verdeutlicht der Umstand, dass etwa 80 Prozent der Aufgaben einer Führungskraft durch Kommunikationsprozesse bestimmt werden (u. a. Mitarbeitergespräche, Aufarbeiten von Informationen in digitaler Form, Durchführung von bzw. Beteiligung an Besprechungen).

Wie schwer gute Kommunikation umzusetzen ist, zeigt das dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz zugeschriebene Zitat:

*"Gesagt heißt nicht immer gesagt, gesagt heißt nicht immer gehört, gehört heißt nicht immer verstanden,  
verstanden heißt nicht immer einverstanden, einverstanden heißt nicht immer angewendet,  
angewendet heißt nicht immer beibehalten."*

Die **interne Kommunikation sollte nicht nur Inhalte vermitteln**. Damit sich Mitarbeiter wohlfühlen und zu einer „Einheit“ mit Kollegen und Unternehmen werden, bedarf es Wertschätzung, Ehrlichkeit und Mitgefühl. Kurzum: Es bedarf Emotionen. Um eine höhere Identifizierung zu erreichen, muss die Corporate Identity mitsamt ihrer Werte und Normen glaubwürdig und vor allem einheitlich kommuniziert werden. Es muss deutlich werden, dass die Unternehmenskultur ein verbindliches Gerüst erfolgreicher Zusammenarbeit darstellt und keine bloße Option ist. Sie ist Säule und Träger des Erfolgs. Für das Unternehmen wie den Einzelnen. Auf diese Art kann die Motivation der Angestellten gezielt gefördert und eine größere Arbeitseffizienz erreicht werden.

Je größer ein Unternehmen ist, desto wichtiger wird auch eine funktionierende Verständigung, die interne Kommunikation. In großen Betrieben fällt es vielen Arbeitnehmern zunehmend schwerer, die eigene „Detailarbeit“ ins Gesamtsystem einzuordnen. Wie soll sie dann als sinnvoll und damit motivierend erlebt werden? Verantwortliche Personaler müssen gerade in weit verzweigten

Unternehmen intensiv mit den Mitarbeitern kommunizieren. Sie müssen das Verständnis für die Gesamtzusammenhänge und Unternehmenswerte aktiv stärken und Vertrauen erarbeiten. Die Investition in eine funktionierende Mitarbeiterkommunikation ist eine wichtige Investition in die Zukunft eines Unternehmens, was sich gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wenn Konjunktur und Absatz stocken, als wichtiger Anker auszeichnen kann. Die Mitarbeiter sind dann bereitwilliger, Einsparungen, Kurzarbeit und andere Einschnitte hinzunehmen.

## **1.1 Kritikgespräche führen**

Für viele Führungskräfte ist das Kritikgespräch eine unangenehme Aufgabe. Viel Fingerspitzengefühl und Einfühlvermögen ist gefragt.

Wir werden Ihnen anhand von praktischen Beispielen und Tipps zeigen, wie Sie ein erfolgreiche Kritikgespräche mit Ihren Mitarbeitern in Zukunft führen werden

Der falsche Umgang mit Fehlern verursacht dreifache Folgekosten: für die fehlerhafte Leistungserstellung, für die Mängelregulierung und solche, die aus der Abwanderung enttäuschter Kunden entstehen. Deshalb heißt es, eine konstruktive Aus-Fehlern-lernen-Kultur im Unternehmen zu entwickeln. Das bedeutet, nicht nur den Fehler schnellstmöglich zu beseitigen, sondern auch, gemeinsam zu besprechen, wie Fehler in Zukunft vermieden werden können.

Viele Vorgesetzte zögern jedoch, Fehlergespräche zu führen.

Grund hierfür ist die Angst vor einer unangenehmen Reaktion der Mitarbeiter.

Viele sind mit der Reaktion der Mitarbeiter überfordert.

Wie z.B

- ⑩ er/sie ist verletzt
- ⑩ wird böse
- ⑩ sperrt sich
- ⑩ weint

Oder sie befürchten, sich unbeliebt zu machen bzw. im Gegenzug selbst kritisiert zu werden.

### **Kritikgespräche sind Förderungsgespräche**

Klare, offene und ehrliche Signale sind allerdings die wertvollsten Geschenke, die eine Führungskraft seinen Mitarbeitern geben kann. Mitarbeiter absichtlich im Unklaren über die Qualität ihrer Leistungen zu lassen, ist grausam.

Unausgesprochene oder schwelende Konflikte verursachen eine permanente und gesundheitsschädliche Hochschaltung der Stresssysteme.

Ein fair geführtes Gespräch sorgt hingegen wie ein reinigendes Gewitter wieder für gute Luft.

Wer seinen Mitarbeitern berechtigte Kritik vorenthält, nimmt ihnen die Möglichkeit, sich zu entwickeln.

Kritikgespräche sind also in Wirklichkeit Fördergespräche und damit Geschenke. Sie sind notwendig, um den Mitarbeiter auf unerwünschte Auswirkungen seines Verhaltens hinzuweisen und ihm die Möglichkeit zu geben, seine Leistungen zu verbessern.

Entscheidend dabei ist, zu wissen, wie man sie führt.

In einem Fehlergespräch gibt es letztlich nur zwei Fragen, die interessieren:

- ⑩ Was war die Ursache
- ⑩ Wie können wir es in Zukunft besser machen?

In dem Bewusstsein, dass besprochene Fehler Lernchancen sind, werden alle experimentierfreudig auf die Suche nach passenderen Lösungen gehen.

Ein Meister der Gesprächsführung sind Sie dann, wenn der Mitarbeiter sich nach dem Fehlergespräch besser fühlt als vorher und sich sogar ausdrücklich bedankt.

## **Tipps für das Führen von Kritikgesprächen**

### **1. Definieren Sie das Gesprächsziel**

Bevor Sie den Mitarbeiter zum Gespräch bitten, machen Sie sich am besten ein paar Stichpunkte. Definieren Sie vor allem Ihr Gesprächsziel, und das am besten schriftlich, wie zum Beispiel:

*„Der Mitarbeiter hat sein Fehlverhalten erkannt, er macht sich motiviert daran, es abzustellen und kommt so zu einer Leistungsverbesserung.“*

Definieren Sie ein optimales Ziel, und für den Fall, dass sich dieses nicht erreichen lässt, ein Minimalziel. So können Sie im Verlauf des Gesprächs immer mal wieder den ‚Helikopter-Blickwinkel‘ einnehmen, sich also von oben auf die Situation schauend fragen: „Ist es zielführend, was ich da gerade sage/tue?“

### **2. Kritikgespräche unter vier Augen führen**

Führen Sie Fehlergespräche am besten persönlich, d. h. möglichst nicht am Telefon – und immer unter vier Augen. Also gilt: Nie vor Dritten tadeln, schon gar nicht vor Kunden. Nie Unbeteiligten darüber berichten. Wer sich vor anderen gedemütigt fühlt und sein Gesicht verliert, geht in die Konfrontation oder in die innere Kündigung. Er sinnt auf Vergeltung und wird Sie für Ihr Fehlverhalten bestrafen: durch Dienst nach Vorschrift, durch Boykott oder durch üble Nachrede. Und egal, wer das ‚Theater‘ beobachtet:

*Die Menschen halten immer zum Schwächeren. Das ist das David-Prinzip.*

### 3. Kritikgespräch an neutralem Ort führen

Wählen Sie für Ihr Gespräch einen neutralen, ruhigen Ort. Ihr Chefzimmer ist dazu denkbar ungeeignet, denn dort haben Sie als Platzhirsch die besseren Karten. Und der Mitarbeiter wird automatisch in die Defensive gehen. Setzen Sie sich am besten über Eck nebeneinander und nicht gegenüber, das verhindert Konfrontation. Im Gehen funktionieren schwierige Gespräche übrigens besser, da durch Bewegung die in solchen Situationen freigesetzten Stresshormone besser abgebaut werden können. Halten Sie etwas zu essen und zu trinken bereit. Sorgen Sie ggf. für Taschentücher in Reichweite.

### 4. Finden Sie den richtigen Zeitpunkt

Auf Fehlverhalten müssen Mitarbeiter zeitnah angesprochen werden.

Also gilt:

- ⑩ keine Fehler sammeln wie Rabattmarken, um irgendwann zum Rundumschlag aus zuholen
- ⑩ keine alten Geschichten aufwärmen
- ⑩ kein Tag des Jüngsten Gerichts‘

Nehmen Sie sich genügend Zeit, planen Sie auch ausreichend Redezeit für den Mitarbeiter ein. Ein Kritikgespräch zwischen Tür und Angel bewegt gar nichts. Fragen Sie den Mitarbeiter, ob/wann ihm der Zeitpunkt recht ist. So fühlt man sich der Situation nicht ausgeliefert, sondern behält ein gewisses Maß an Kontrolle.

Nie sollten Kritikgespräche gleich am frühen Morgen geführt werden, denn dann gehen Laune und Motivation für den Rest des Tages nach unten. Auch der späte Nachmittag sowie der Freitag Nachmittag sind wenig geeignet, denn dann nimmt der Mitarbeiter die schlechten Gefühle mit nach Hause.

Führen Sie Ihre Kritikgespräche besser kurz nach der Mittagspause: Am Vormittag arbeitet der Mitarbeiter noch produktiv. Nach dem Gespräch hat er genügend Zeit geeignete Maßnahmen einzuleiten, um den Fehler zu korrigieren. Bis zum Abend ist dann die Wahrscheinlichkeit groß, dass er das Ganze verarbeitet hat.

### 5. Finden Sie den richtigen Gesprächseinstieg

Fragen Sie den Mitarbeiter zunächst um Erlaubnis, ihm ein Feedback geben zu dürfen

*„Ich möchte Ihnen eine Rückmeldung geben, weil ich meine, dass Sie da etwas verbessern können, OK? Passt es Ihnen jetzt gerade?“ - Pause und Antwort abwarten.*

So bereiten Sie den Boden für Offenheit und Aufnahmebereitschaft anstelle bloßer Unterordnung. Und der Mitarbeiter fühlt sich nicht überrumpelt. Misstrauen wäre die Folge.

Stellen Sie etwas Positives an den Anfang des Gesprächs.

**Stichwort:**

*Harvard-Prinzip: Hart in der Sache, weich zu den Menschen.*

## 6. Die korrekte Gesprächsführung

Sagen Sie, in welche Richtung das Gespräch gehen wird, damit Klarheit besteht.

- ⑩ Seien Sie ernst
- ⑩ beschönigen Sie nicht
- ⑩ verniedlichen Sie nicht
- ⑩ entschuldigen Sie sich nicht, auch nicht danach.

Wichtig: Keine Wutausbrüche und kein Gebrüll: Führen Sie das Gespräch erst dann, wenn der eigene Zorn verraucht ist, sonst schwappen die Emotionen schnell über. Eskalation macht konstruktive Lösungen nahezu unmöglich.

Weiter gilt:

Nicht nach Schuldigen, sondern nach Ursachen forschen, Fehlverhalten beschreiben und nicht werten, Auswirkungen sichtbar machen, aber nicht verurteilen, Konsequenzen aufzeigen aber nicht drohen. Vermutungen als Vermutungen und Gefühle als Gefühle formulieren.

Keine Anschuldigungen auf Verdacht oder aufgrund von Hinweisen Dritter äußern, Sie erreichen damit nur Abwehrhaltung und Abschottung. Also: Keine Unterstellungen, sondern nur klare Fakten nennen.

*„Lassen Sie mich beschreiben, was ich festgestellt habe.“*

- ⑩ ehrlich
- ⑩ taktvoll und sauber argumentieren
- ⑩ keine Verallgemeinerungen (immer, ständig, nie)
- ⑩ keine Ironie
- ⑩ kein Spott
- ⑩ keine spitzen Bemerkungen
- ⑩ nicht persönlich werden, nie ‚unter der Gürtellinie‘ agieren.

### **Den Mitarbeiter nicht fertig machen!**

Persönliche Angriffe und ständiges Kritisieren erzeugen Widerspruch, Ängste oder Mutlosigkeit, vielleicht sogar Hass und Rachegefühle.

Das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters muss intakt bleiben. Sie brauchen ihn am Ende größer und nicht kleiner – er soll es ja in Zukunft besser machen. Wer sich als Versager fühlt, wird dies schließlich auch sein.

Für mehr und tiefgründigere Informationen → Selbstwertgefühl der Mitarbeiter (Samet)

## 7. Finden Sie die passende Wortwahl

Finden Sie konstruktive Formulierungen wie etwa so: ...

*“Gut dass der Fehler jetzt aufgetaucht ist. Was er bewirkt hat, darüber bin ich wirklich nicht glücklich, doch nun lassen Sie uns sehen, wie wir das aus der Welt schaffen und was wir in Zukunft daraus lernen können.“*

Fehler können auch als Anliegen oder Lernchance präsentiert werden.

### **Drücken Sie sich positiv aus!**

Also nicht: “Sie sind aber langsam heute!“ sondern:

Diese Arbeit hat diesmal, soweit ich das gesehen habe, unverhältnismäßig viel Zeit gebraucht, oder?“

Am besten arbeiten Sie mit den sogenannten ‚Ich-Botschaften‘. Sie klingen etwa so:

- ⑩ „Ich habe wahrgenommen ....“
- ⑩ „Aus meiner Sicht ...“
- ⑩ „Es hat mich überrascht, dass ...“
- ⑩ „Ich finde es schade, dass ...“.

**Falsch ist dagegen:**

- ⑩ „Ich bin von Ihnen enttäuscht.“ Das verletzt und wird als persönlicher Angriff gewertet.

## 8. Beachten Sie nonverbale Signale

- ⑩ Achten Sie auf Ihre nonverbale Signale:
- ⑩ Seien Sie dem Gesprächspartner zugewandt,
- ⑩ halten Sie Blickkontakt, selbst wenn Ihnen das Gespräch unangenehm ist,
- ⑩ legen Sie Freundlichkeit in Ihren Blick und in Ihre Stimme.

### **Ein sehr wirkungsvoller kleiner Trick:**

Gehen Sie mit Ihrer Stimme ein wenig nach unten, sprechen Sie ruhig und langsam. Die Hände sind auf dem Tisch, kein Kuli in der Hand, keine aggressiven Gesten.

Vermeiden Sie Herrschaftsgehabe und nonverbale Abfälligkeiten wie

- ⑩ Augenrollen,
- ⑩ Schnauben,
- ⑩ Gähnen,
- ⑩ aus dem Fenster schauen

- ⑩ gelangweilt tun, wenn der Mitarbeiter spricht.

## 9. Treten Sie in den Dialog

Ein Kritikgespräch ist kein Verhör, sondern ein Dialog.

Geben Sie dem Mitarbeiter immer Gelegenheit zu einer Stellungnahme bzw. zu einer eigenen Darstellung. Das klingt zum Beispiel so:

- ⑩ „Mir ist aufgefallen dass ... – Und wie werten Sie Ihr Verhalten?“

oder:

- ⑩ „Das ist meine Erwartung an Sie ... – Und wie sehen Sie das?“

Lassen Sie ihm nun ausreichend Redezeit, hören Sie fair und sachlich hin, fragen Sie nach.

Zeigen Sie durch nonverbale Zeichen, wie etwa ein Nicken, Verständins.

Wollen Sie nämlich Verständnis für Ihren Standpunkt erreichen, dann zeigen Sie am besten zunächst Verständnis für den des Mitarbeiters.

Verstehen heißt ja nicht, einverstanden zu sein wie das Zitat zu Beginn verdeutlicht.

## 10. Lassen Sie keine Rechtfertigungen zu

Im Fehlergespräch geht es um Ursachen und Lösungen und nicht um Sündenböcke. Fragen Sie also nach dem Wie („Wie kam es das ...?“) und nicht nach dem Warum („Warum haben Sie ...?“) Wer sich rechtfertigen muss, entmündigt sich.

Überhören Sie Ausreden und Ausflüchte („Bitte, kommen wir wieder zur Sache! Ich stelle Ihnen nochmal die Frage: ...“).

Akzeptieren Sie auch nicht, dass die Schuld auf andere geschoben wird. („Was war denn Ihr Anteil dabei?“ Oder: „Darum geht es jetzt gar nicht. Kommen wir noch mal zu ...“)

## 11. Die Lösung vom Mitarbeiter finden lassen

Lassen Sie nach Möglichkeit den Mitarbeiter die Lösung selber finden, dann wird er sie auch umsetzen wollen.

- ⑩ Was werden Sie nun tun?“

Oder:

- ⑩ „Lassen Sie uns schauen, wie sich das in Zukunft anders machen lässt.
- ⑩ Wie ließe sich denn aus Ihrer Sicht die Sache verbessern? ... Ja, ich glaube, das bringt uns weiter! Bis wann können Sie ...?“

Machen Sie ihrerseits Angebote statt Vorschriften, geben Sie Anregungen und keine Ratschläge. Nichts ist schlimmer als ein Ratschlag im falschen Augenblick oder ein Chef, der ständig herausstellt, um wie viel besser er es selbst gemacht hätte.

Wer im Rahmen solch zugegebenermaßen oft schwieriger Gespräche den Mitarbeiter nicht abkanzelt und entwürdigt, sondern konstruktiv aufbaut, fördert nicht nur dessen Selbstachtung, sondern auch dessen kritische Selbsteinschätzung.

## 12. Vereinbarung Sie Ziele

Schließen Sie jedes Gespräch mit einer klaren Zielvereinbarung ab, mit der der Mitarbeiter einverstanden ist.

Halten Sie dies zusammen mit einem Zeitplan in einer schriftlichen Notiz fest.

Drücken Sie Ihre Erwartung aus, dass er sich daran hält.

Machen Sie deutlich, dass dies eine klare Absprache ist und keine unverbindliche Absichtserklärung. Diskutieren Sie fragender Weise mit dem Mitarbeiter die etwaigen Konsequenzen, etwa so:

*„Was sollte ich denn Ihrer Meinung nach tun, wenn wir uns in zwei Wochen wieder zusammensetzen und feststellen, dass sich nichts verändert hat?“*

## 13. Danken und Reflektieren Sie

Bedanken Sie sich am Ende fürs Zuhören und für die konstruktive Lösung. Reflektieren Sie für sich bzw. gemeinsam mit dem Mitarbeiter, wie das Gespräch gelaufen ist und was Sie (beide) beim nächsten Mal besser machen können.

## 14. Das richtige Follow-up

- ⑩ Beobachten Sie die Umsetzung.
- ⑩ Machen Sie aber keine heimlichen Kontrollen.
- ⑩ Nicht nachtragend sein.
- ⑩ Sprechen Sie für sichtbare Verbesserungen ein sofortiges Lob aus.
- ⑩ Führen Sie ein Endgespräch über den Stand der Dinge.

Am besten legen Sie dazu den konkreten Termin bereits beim Fehler-Gespräch fest. Setzen Sie dabei den Mitarbeiter nicht unter Druck, definieren Sie dennoch eine ambitionierte Zeitspanne.

Und stellen Sie im Kritikgespräch klar:

Die einzigen Fehler die nicht toleriert werden können sind

- ⑩ Absicht
- ⑩ Nachlässigkeit
- ⑩ Schlamperei

Ansonsten ist ein Fehler erst wirklich ein Fehler, wenn er zum zweiten Mal passiert. Fehler also ja, aber bitte nicht zweimal!

## 2. Leitfaden zur effektiven internen Kommunikation

Die interne Kommunikation sollte sich nicht nur auf den gängigen Informationsfluss von oben nach unten beschränken. Auch die Verständigung untereinander, zwischen verschiedenen Abteilungen sowie innerhalb einzelner Hierarchieebenen ist für den Erfolg unerlässlich. Fassen wir die

wichtigsten Eckpunkte kurz zusammen:

- **Schnelligkeit.** In der heutigen Zeit wird es immer wichtiger, dass relevante und neue Informationen schnell vermittelt werden. Eine gute interne Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass sie auf kürzestem Wege übertragen wird, nicht irgendwo „hängen“ bleibt oder gar an die falsche Adresse entsendet wird. Erfahren Mitarbeiter von bedeutenden Veränderungen erst Tage später über die Medien, läuft etwas falsch. Effiziente Instrumente der schnellen Informationsvermittlung sind das Intranet, Mailings oder schwarze Bretter.

### **Die richtigen Informationen.**

Nicht für jeden Mitarbeiter ist jede Information relevant und wichtig. Qualität sollte hier vor Quantität gehen. Es muss nicht immer die komplette Belegschaft benachrichtigt werden. Verantwortliche sollten darauf achten, ihre Mitarbeiter nicht mit für sie irrelevanten Infos zu überhäufen, um den Blick für das Wesentliche nicht zu versperren. Differenzierung hat höchste Priorität.

- **Vernetzungen schaffen.** Wie bereits angesprochen, beinhaltet eine effektive interne Kommunikation nicht nur den Weg von oben nach unten. Genauso wichtig ist die Vernetzung verschiedener Abteilungen, die Kommunikation und Absprache untereinander. Die Geschäftsleitung sollte ihrer Belegschaft außerdem klar machen, dass die Informationssammlung und –weiterleitung von unten nach oben ganz zentral für ein funktionierendes Unternehmen ist. Nur so kann schnell reagiert und wirklich effizient gearbeitet werden.

- **Ehrlichkeit.** Damit sich Mitarbeiter an ihren Betrieb binden und sich die Identifikation erhöht, bedarf es Wertschätzung. Ein offener, ehrlicher Dialog ist entscheidend. Fühlen sich die Angestellten des Öfteren übergangen, werden misstrauisch oder argwöhnisch, sinken Vertrauen und Unternehmensbindung. Auf Gerüchte sollte deshalb unverzüglich mit einer Stellungnahme reagiert werden, um die Mitarbeiter wieder ins Vertrauen zu ziehen und zu signalisieren: „Wenn etwas passiert, erfahrt ihr es zuerst!“

- **Inhalt und Mehrwert.** Damit die Angestellten ihr Unternehmen entsprechend vertreten und repräsentieren können bedarf es Informationen mit Inhalt. Die Mitarbeiterkommunikation sollte also bestehendes Know-How bereitstellen, Wissen verknüpfen und Kompetenzen erweitern. Der Belegschaft muss die Möglichkeit zur uneingeschränkten Informationsbeschaffung über Unternehmen, deren Kultur, Ausrichtung, Produktion und Vertrieb erhalten. Nur so kann das Unternehmen in der Öffentlichkeit überzeugend präsentieren werden.

## **3. Kommunikation mit Kunden**

### Definition

*„Im richtigen Ton kann man fast alles sagen, im falschen Ton nichts.“*

*Das einzig Heikle daran ist, den richtigen Ton zu treffen.“ (G.B. Shaw)*

Jeder von uns ist täglich in verschiedenen Situationen Kunde und erlebt, wie sich Kundenorientierung anfühlt – oder eben auch nicht!

Wenn wir Kunde sind, was erwarten wir eigentlich? ....

Heute unterscheiden sich Produkte oft nur noch marginal, so dass Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und die „Kleinigkeiten“ im Umgang, im Service und in der Kundenbetreuung darüber entscheiden, wo wir kaufen, wie treu wir als Kunde sind, wen und was wir weiterempfehlen usw. – d.h. hier wird zu guten Teilen über den Erfolg eines Unternehmens entschieden. Denn zufriedene Kunden kaufen wieder und empfehlen weiter

### **! Um weitere und spezifischere Informationen → Kundenloyalität !**

Und jetzt Hand aufs Herz: An welche Erlebnisse als Kundin und Kunde erinnern Sie sich besonders. Das sind meist die eher negativen Erlebnisse – über die übrigens bis zu 7x häufiger gesprochen wird, als über „normale“ Erlebnisse – und, das sind die besonders positiven Kundenerlebnisse, an die wir uns erinnern.

Denn: Wir Menschen sind Gefühlswesen und ob wir es wollen oder nicht, über die Sachebene hinaus entscheidet die emotionale oder auch Beziehungsebene.

#### **Das Eisbergmodell**

Eines der am häufigsten zitierten Modelle zur Veranschaulichung ist das sog. Eisbergmodell (nach Ruch-Zimbardo 1974).



Nur ca. 1/7 macht den Inhalt, die Sachebene aus, d.h. Fakten, Zahlen etc.

Der weit größere Teil mit ca. 6/7 liegt unter der Wasseroberfläche, die sog. Beziehungsebene.

Hier wird eigentlich entschieden, denn hier liegen unsere Gefühle Absichten, Interessen, Werte, Vorlieben, Normen etc.

Und was macht nun eigentlich den Unterschied?

Das beginnt schon beim **Ersten Eindruck**. Hier entscheidet sich in Millisekunden, ob wir unser Gegenüber sympathisch finden oder nicht. Ob am Telefon oder im direkten Kundenkontakt.

### **Ihre Stimme überträgt Stimmungen und verrät Ihre Einstellung.**

Nach einer Untersuchung des Psychologen Albert Mehrabian beurteilen wir unseren Gesprächspartner nur zu 7% nach dem Inhalt des Gesagten, zu 55% aufgrund des Gesichtsausdruckes und zu 38% aufgrund der Stimme.

Unsere Stimme kommt aus dem Zentrum unseres Körpers und so können wir sie nur schlecht verstehen.

### **Es heißt, dass ein Mensch, der an seiner Stimme arbeitet, am Kern seiner Persönlichkeit arbeitet.**

Und weiter geht es: Ausgangspunkt für eine gute Kundenbeziehung ist eine erfolgreiche, lösungsorientierte Gesprächsführung, eine professionelle Kommunikation, die besonders auch im Umgang mit schwierigen Kunden hilft.

Wer kennt sie nicht, den umständlichen, fachlich nicht kompetenten Kunden, den Aufgeregten oder gar Aggressiven oder auch den Vielredner.

Hier sind wir gefordert und der Kunde wird unsere **Einstellung** spüren. Als allererstes ist gutes Zuhören gefragt, denn „am besten überzeugen wir andere mit unseren Ohren – indem wir ihnen zuhören“.

Lassen Sie ausreden und unterbrechen Sie nicht. Und: Widersprechen Sie nie bei einem Einwand oder einer Beschwerde.

Viel wichtiger ist, den Grund für den Einwand oder die Beschwerde zu erfahren, denn nur dann können Sie angemessen reagieren. Hier sind vor allem offene Fragen angesagt.

Kennen Sie die sog. **10er-Liste**: Jeder hat so seinen speziellen Kunden, wo schon der Gedanke ausreicht, um eine gedankliche Negativspirale ins Laufen zu bringen – STOPP! Jetzt sind Sie gefordert: Probieren Sie es aus, für diesen Menschen 10 nur positive Dinge und Stärken zu notieren. Arbeiten Sie mit Ihrer inneren Einstellung und Haltung, denn genau die wird Ihr Gegenüber „spüren“ – denn:

Unsere Einstellung bestimmt unser Verhalten.

Und da wir nun mal keine Fernbedienung haben, um den andern zu ändern, können wir nur bei uns selbst anfangen.

Denken wir nochmal an den Eisberg.

### **Zuallererst will der Kunde im Gefühl abgeholt werden.**

Der erfolgreiche Mitarbeiter reagiert immer positiv, z.B. durch Aussagen wie: „Es tut mir leid, dass Sie Anlass zu Ärger haben“, „Ich verstehe Ihren Ärger.“ So fühlt sich der Kunde gehört und

verstanden.

Vermeiden Sie hingegen Worte, die Widerstände erzeugen! Wie beispielsweise

- ⑩ „Sie müssen (nicht) ....“
- ⑩ „Jeder vernünftige Mensch weiß doch ...“
- ⑩ „Bei meinen Erfahrungen ...“
- ⑩ „Wenn Sie ehrlich sind ...“
- ⑩ „Sie dürfen (nicht)....“

Bauen Sie bildlich eine **Brücke** zum Kunden:

- ⑩ „Danke, dass Sie da gleich anrufen, Sie geben mir so die Möglichkeit, einen wichtigen Aspekt zu erläutern.“
- ⑩ „Das ist eine sehr wichtige Frage ...“
- ⑩ „Gut, dass Sie das ansprechen ...“
- ⑩ „Sie haben richtig entschieden, da gleich nachzufragen ...“

**Hier noch mal kurz und knapp:**

- ⑩ Begrüßen Sie den Kunden freundlich
- ⑩ Sprechen Sie den Kunden mit Namen an
- ⑩ Signalisieren Sie Einfühlungsvermögen
- ⑩ Hinterfragen Sie hauptsächlich mit offenen Fragen
- ⑩ Sprechen Sie verständlich und verbindlich

## 1. 4 Typen der Kommunikation

- ⑩ Warum Lerntyp
  - ↘ Warum sollte ich das lernen
  - ↘ Euphorisch machen spannung aufbauen
  - ↘ **WICHTIG: Schmerz und Freude verwenden!**
  - ↘ Kunde „versteh dich nicht“ wenn Sie Ihm das Ergebnis nicht zeigen.
  
- ⑩ Was Lerntyp
  - ↘ Die besten der Welt nutzen diese Frage
  - ↘ Was = Konzept und Theorie
  - ↘ Kunde liebt Geschichte und Wissenschaft
  - ↘ Zeigen Sie ihm das große Bild und das Konzept

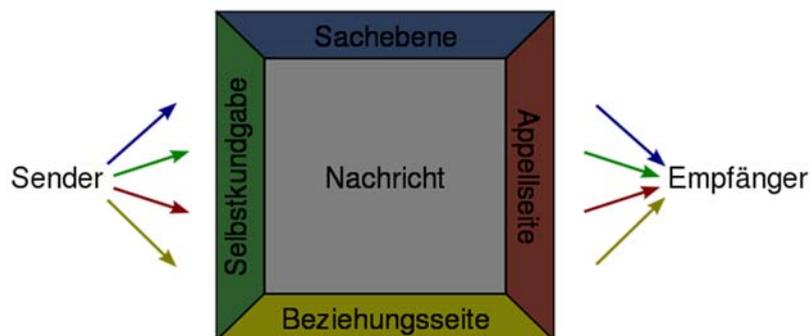
➤ Studien & Analysen zum Thema

⑩ Wie Lerntyp

- genaue Step by Step Anleitung
  - ✦ Beispiel: Erledige...Beachte...vergiss nicht
- Verben in die Sätze einbauen
- Tipps geben woran er die Richtigkeit erkennt

⑩ Was wenn Lerntyp

- was passiert wenn ich es jetzt anwende?
- Lerntyp sieht sich selbst wie er die Sache anwendet
- versteht es nach oder bei der Anwendung
- Detaillierte erste Schritte geben die sofort umgesetzt werden können



### 3. 9 bewährte Methoden um noch besser zu kommunizieren

1. **Wiederholen Sie wichtige Aussagen im Gespräch ...**  
... um sicherzugehen, dass Sie alles richtig verstanden haben.
2. **Beantworten Sie Fragen ohne Umschweife, ...**  
... aber überlegen Sie immer kurz, bevor Sie antworten. Lassen Sie sich nicht zu schnellen Statements hinreißen. Antworten Sie dann aber eindeutig und auf den Kern der Frage

bezogen. Beweisen Sie, dass Sie jemand sind, der auf den Punkt kommt und damit effizient kommuniziert.

**3. Verzichten Sie auch ab und zu auf Ihr geistiges Eigentum**

Das passiert schnell: Ein Kollege und Sie haben eine Idee ausgearbeitet, und er gibt sie für seine aus. Wenn das an der Tagesordnung ist und bewusst geschieht, müssen Sie sich natürlich wehren. In Ausnahmefällen können Sie aber auch einmal ein Auge zudrücken. Denn der Teamerfolg, den eine gute Idee mit sich bringt, ist in diesem Fall immer mehr wert als das Beharren auf Ihrem geistigen Eigentum, das vielleicht einen Konflikt nach sich zieht. Mit anderen Worten: Wenn Ihr Kollege gewinnt, gewinnen auch Sie!

**4. Geben Sie Fehler zu und bieten Sie sofort eine Lösung an**

Schaffen Sie einen Fehler so schnell wie möglich aus der Welt und stellen Sie durch geeignete Maßnahmen sicher, dass er nicht mehr vorkommt. Auch das geben Sie an Ihren Vorgesetzten weiter.

**5. Finden Sie heraus, wann Ihr Geschäftspartner am aufnahmefähigsten ist**

Versuchen Sie in dieser Zeit, wichtige Themen mit ihm zu besprechen. Viele sind am Vormittag aufnahmefähig, während am Abend gar nichts mehr geht. Und: Finden Sie heraus, wie Ihr Geschäftspartner Informationen bevorzugt haben möchte. Als schriftliche Vorlage in einem einheitlichen Erscheinungsbild? Per E-Mail? Als Stichworte? Jeder Mensch hat seinen eigenen Vorlieben. Fragen Sie danach!

**6. Geben Sie von sich aus feste Termine an, ...**

... bis zu denen Sie Ihre verschiedenen Aufgaben fertig gestellt haben wollen. Damit verschaffen Sie sich selbst eine bessere Kontrolle und Sie verstärken Ihr Image als aktiv Mitarbeitende(r).

**7. Beweisen Sie Humor**

Das hilft Ihnen und Ihrem Geschäftspartner, anstrengende und herausfordernde Zeiten besser zu überstehen. Übertreiben Sie es allerdings nicht! Bewahren Sie Seriosität!

**8. Geben Sie zu, wenn Sie einen Termin nicht halten können**

Es ist besser, dieses Signal frühzeitig zu geben, als sich später rechtfertigen zu müssen – und den Geschäftspartner möglicherweise durch nicht pünktlich eingereichte Unterlagen in Bedrängnis zu bringen.

**9. Bieten Sie Ihrem Geschäftspartner zu einem Problem gleich einen oder mehrere Lösungsvorschläge an**

So qualifizieren Sie sich als Problemlöser und beweisen Verantwortung und Selbstständigkeit.

#### **4. Kommunikation mit der Öffentlichkeit**

Öffentlichkeitsarbeit, englisch: Public Relations / kurz: PR, wird oftmals gleichgesetzt mit Pressearbeit oder Werbung.

Doch Öffentlichkeitsarbeit umfasst deutlich mehr Aspekte und ist von Werbung getrennt zu sehen. Das Ziel von Öffentlichkeitsarbeit ist es, Ihr Unternehmen bekannt zu machen und mit einem positiven Image zu versehen.

Für die Öffentlichkeitsarbeit von Start-ups gibt es neben klassischen Kommunikationskampagnen, der Website oder einer Pressemitteilung noch zahlreiche andere Mittel und Kanäle, welche wir Ihnen in den folgenden Themenabschnitte näher bringen werden.

## **Warum und für wen Sie Öffentlichkeitsarbeit machen sollten**

Öffentlichkeitsarbeit definiert sich als das Management der Kommunikation mit sämtlichen Stakeholdern des Unternehmens.

Das sind zum einen Journalisten, Blogger oder sonstige Medienvertreter, die als Multiplikatoren agieren.

Neben der Pressearbeit gehört aber auch die Kommunikation mit weiteren Zielgruppen zur Öffentlichkeitsarbeit, dazu gehören beispielsweise Kunden, Anwohner, Mitarbeiter oder je nach Unternehmen auch Stiftungen, Politiker, Investoren oder Geschäftspartner. Dies wurde bereits in den vorherigen Kapiteln erklärt

Im ersten Schritt der Öffentlichkeitsarbeit gilt es daher festzulegen, wer die Stakeholder Ihres Unternehmens sind. Erst dann können Sie überlegen, wie Sie bisher mit diesen Personengruppen kommunizieren und wie diese Ihr Unternehmen in Zukunft besser wahrnehmen können.

Die Öffentlichkeitsarbeit ist dafür da, dem Unternehmen ein Gesicht zu geben. Und zwar ein einheitliches. Denn selbst, wenn man nicht mit seinen Stakeholdern aktiv kommuniziert, werden sich diese selbst über verschiedenen Quellen einen Eindruck vom Unternehmen verschaffen.

Hier trifft das Zitat des Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick zu welches Sie bereits schon durch unseren Kurs kennengelernt haben

*"man kann nicht nicht kommunizieren"*

Die Öffentlichkeitsarbeit hat also zum Ziel, Eindrücke durch Kommunikation möglichst positiv zu beeinflussen.

- ⑩ Investoren sollen sehen, dass Ihr Unternehmen immer am Erfolg arbeitet
- ⑩ Mitarbeiter sollen sehen, dass Ihr Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber ist
- ⑩ Journalisten sollen sehen, dass es über Ihr Unternehmen etwas Spannendes zu erzählen gibt.

## **Weshalb Start-ups Öffentlichkeitsarbeit brauchen**

Gerade für Start-ups ist Öffentlichkeitsarbeit wichtig, um das Unternehmen bekannt zu machen und mit einem guten Ruf wachsen zu lassen:

- ⑩ Öffentlichkeitsarbeit kann Aufmerksamkeit bei denen wecken, die Sie noch nicht kennen und somit potentielle Neu-Kunden gewinnen.
- ⑩ Öffentlichkeitsarbeit kann Vertrauen bei den Personen stärken, die Sie schon kennen.
- ⑩ Öffentlichkeitsarbeit kann Glaubwürdigkeit schärfen, bei denen, die über Sie berichten (sollen).

Vor allem in der Anfangsphase haben Start-ups immer einen „Neuigkeitswert“ und daher ist es

wichtig, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben.

Berichten Sie kontinuierlich – aber natürlich nur dann, wenn es auch wirklich etwas zu berichten gibt. So bauen Sie sich langfristig eine gute Reputation auf. "Langfristig" – das ist auch der Unterschied zu klassischer Werbung, die es zum Ziel hat, den Umsatz für ein Produkt zu erhöhen oder kurzfristig auf Angebote aufmerksam zu machen. Zu klassischer Werbung zählen zum Beispiel Anzeigen in Zeitungen oder Radio-Spots.

*Schauen Sie sich hierzu das Programm „Marketing“ an. Dort wird Ihnen alles genau bis in das kleinste Detail erläutert. Außerdem werden Sie von uns Persönlich an die Hand genommen und wertvolle, praxiserprobte Tipps und Tricks erlernen die nur die wenigsten kennen. Das gute daran, Sie müssen dafür kein Unmengen an Geld in das Marketing stecken, aber wie gesagt mehr dazu in unserem Programm „Marketing“*

Im Vergleich zu klassischer Werbung ist Öffentlichkeitsarbeit für Start-ups kostengünstiger. Denn bereits mit relativ wenig Budget lassen sich Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit gut umsetzen. Natürlich gibt es auch die Möglichkeit, die Öffentlichkeitsarbeit an eine Agentur auszulagern. Hier müssen Sie ganz persönlich abwägen. Ein Vorteil der externen Agentur kann die Expertise sein, denn gerade bei der Öffentlichkeitsarbeit kommt es auf Fachwissen und präzise Umsetzung an. Andererseits entsteht durch eine Auslagerung der Öffentlichkeitsarbeit ein zusätzlicher Kostenfaktor. Außerdem sind bei einer Lösung innerhalb des Unternehmens die Informationswege kürzer und die Identifikation größer – die Priorität liegt somit immer bei Ihrem Unternehmen.

## **Kanäle und Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit**

Bevor Sie Öffentlichkeitsarbeit betreiben, sollten Sie sich überlegen, auf welchen Kanälen und mit welchen Instrumenten Sie die Öffentlichkeitsarbeit für Ihr Unternehmen am besten gestalten. Klassisch denkt man bei Öffentlichkeitsarbeit an Pressearbeit. Das heißt, man bedient Pressevertreter in Print, Radio und TV mit Informationen. Medienvertreter aller Art können zwar auch in Zeiten des Web 2.0 als Meinungsführer bezeichnet werden, allerdings ist das Internet als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit inzwischen unerlässlich.

Dabei ist es wichtig, zu wissen, dass Onlineportale von klassischen Medien oftmals getrennte Redaktionen haben. Sollten Sie folglich eine Pressemitteilung beispielsweise an das Focus Magazin schicken, so sollten Sie diese zudem auch Focus Online zusenden. Die Redaktionen sind oftmals nicht nur von der Struktur, sondern auch örtlich voneinander getrennt.

Zum anderen sollten Sie je nach Branche im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit stets Foren und Bewertungsportale beobachten und gegebenenfalls entsprechende Meinungsführer hieraus identifizieren. Ebenso sind auch private und kommerzielle Blogs in zahlreichen Branchen von Bedeutung für die Öffentlichkeitsarbeit. Diese zählen genau wie Twitter, Facebook, YouTube oder Instagram zu den sogenannten Social Media. (siehe Marketing)

Neben der aktiven Informationsstreuung durch die genannten Kanäle gibt es auch zahlreiche Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit, die nicht durch einen direkten Output zur Bekanntheit und

Reputation Ihres Unternehmens beitragen.

Das Konzept eines Corporate Designs, die Präsenz auf verschiedenen Events und Messen oder das Sponsoring von Veranstaltungen sind weitere Elemente der Öffentlichkeitsarbeit. Auch der aussagekräftige Auftritt Ihres Unternehmens auf der Website sowie die interne Kommunikation zählen zu einer guten Öffentlichkeitsarbeit.

## **Fünf Punkte, die Ihre Öffentlichkeitsarbeit besser machen**

1. **Langfristig denken:** Seien Sie nicht enttäuscht, wenn einmal nicht über Sie berichtet wird oder Sie kein oder negatives Feedback bekommen. Denken Sie daran, dass Öffentlichkeitsarbeit nicht von kurzfristigen Erfolgen lebt, sondern es darum geht, ein Image nachhaltig aufzubauen.

2. **Wahrnehmung:** Behalten Sie in der Kommunikation mit allen Stakeholdern stets im Kopf, dass sich die Selbstwahrnehmung von der Außenwahrnehmung unterscheidet. Versuchen Sie sich im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit immer in die Zielgruppe hinein zu versetzen und Ihre Kommunikation entsprechend anzupassen:

- ⑩ Was weiß mein Stakeholder bereits?
- ⑩ Welche Informationen sind für ihn relevant?
- ⑩ Was für einen Anspruch könnte er an meine Kommunikation haben?

3. **Einheitlichkeit:** Beachten Sie immer, dass eine einheitliche Kommunikation Ihre Öffentlichkeitsarbeit glaubwürdig macht.

Das gilt sowohl in Bezug auf die Informationen, die Sie an die verschiedenen Stakeholder herausgeben, als auch in Bezug auf das Design.

Corporate Identity (einheitliche Merkmalswahrnehmung) und Corporate Design (einheitliches Erscheinungsbild) sind feste Bestandteile der Öffentlichkeitsarbeit und sollten auch von Start-ups nicht unterschätzt werden. Sie lassen Ihre Kommunikation hochwertig und professionell wirken.

4. **Intern schlägt extern:** Motivierte Mitarbeiter sind vor allem in jungen Unternehmen das Kapital. Interne Kommunikation sollte im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit nicht vernachlässigt werden.

Kein Mitarbeiter sollte etwas durch die Medien erfahren, was er nicht vorher nicht durch die Geschäftsführung oder ein Mittel der Öffentlichkeitsarbeit wusste. (siehe Programm:

Selbstwertgefühl/Mitarbeiterproduktivität)

5. **Evaluation der Öffentlichkeitsarbeit:** Auswertungen, Statistiken, Zahlen – das klingt nicht nach klassischer Öffentlichkeitsarbeit. Dennoch ist die Auswertung des Erfolgs von Maßnahmen entscheidend. So können Sie beispielsweise Klicks erheben oder einen Pressespiegel erstellen. Beachten Sie dabei aber immer: Quantität ist in der Öffentlichkeitsarbeit nicht immer Qualität.

## TIPP

"Man kann nicht nicht kommunizieren!" Bevor Sie mit der Öffentlichkeitsarbeit beginnen, überlegen Sie sich, wie der Ist-Zustand der Kommunikation ist. Selbst wenn Sie "nicht (aktiv) kommunizieren":

- ⑩ Was könnten andere über Ihr Unternehmen denken?
- ⑩ Wie ist Ihre Außenwirkung?
- ⑩ Bauen Sie hierauf den Soll-Zustand mit zielgruppengerechter Öffentlichkeitsarbeit auf.
- ⑩ Grenzen Sie dabei PR zu klassischer Werbung ab.

## Starten Sie jetzt mit Ihrer Pressearbeit

Wesentlicher Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit ist die traditionelle Pressearbeit. Dabei ist es aber nicht damit getan, regelmäßig Pressemitteilungen zu schreiben und zu verschicken. Wirkungsvolle Pressearbeit als Basis der eigenen Öffentlichkeitsarbeit umfasst noch viel mehr.