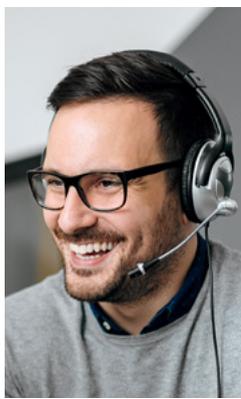


Angelika Ramer

# Richtig gut verbunden

Telefonieren und Menschen erreichen



**VERLAG SKV**

Angelika Ramer

# Richtig gut verbunden

Telefonieren  
und Menschen erreichen

**VERLAG : SKV**



Angelika Ramer arbeitet als Beraterin und Trainerin für Unternehmen in der Schweiz und in Deutschland. Spezialisiert auf die identitätsstiftende Unternehmenssprache, entwickelt sie Wortgalerien für den persönlichen Dialog in Briefen und E-Mails. Als ehemalige Journalistin bringt sie das sprachliche Wissen mit. Als Absolventin des Lernwegs «Systemische Organisationsentwicklung am Management Center Vorarlberg» MCV kennt sie sich in Organisationen und Unternehmen aus und entwickelt wirksame Veränderungsprogramme für die interne und externe Korrespondenz. Mit ihrer wertebasierten Coachingausbildung begleitet sie Menschen und Unternehmen, die im Dialog sind mit Kundinnen und Kunden.

1. Auflage 2019

Angelika Ramer: Richtig gut verbunden. Telefonieren und Menschen erreichen.

ISBN 978-3-286-11754-9 (ePub); ISBN 978-3-286-11735-2 (mobi);

ISBN 978-3-286-11749-5 (PDF)

© Verlag SKV AG, Zürich

[www.verlagskv.ch](http://www.verlagskv.ch)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne Genehmigung des Verlags ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus in irgendeiner Form zu reproduzieren.

Projektleitung: Kirsten Rotert

Umschlagbilder: Shutterstock.com (oben links: Bojan Milinkov, unten links:

ESB Professional, Mitte: George Rudy, oben rechts: Branislav Nenin, unten rechts: sivilla)

Haben Sie Fragen, Anregungen oder Rückmeldungen?

Wir nehmen diese gerne per E-Mail an [feedback@verlagskv.ch](mailto:feedback@verlagskv.ch) entgegen.

---

# Inhaltsverzeichnis

---

Persönliche Worte .....	5
<b>Erster Teil</b> .....	<b>8</b>
Die Werkzeugkiste .....	8
1. Persönliche Reise zu Ihren Werten .....	9
2. Kommunikationspsychologie .....	13
3. Die Gefühls- und Kontaktmessung .....	18
4. Die vier Möglichkeiten des Zuhörens .....	22
5. Der 5-Sterne-Dialog .....	31
<b>Zweiter Teil</b> .....	<b>38</b>
Richtig gut verbunden .....	38
1. Die Latte-macchiato-Idee .....	39
2. Ich habe eine Frage .....	41
Wie Sorge ich dafür, dass ich das Gespräch führe? .....	41
Wie verhalte ich mich, wenn der Gesprächspartner redet und redet ...? .....	43
Gibt es negative Begriffe? .....	45
Wie verhalte ich mich, wenn mich jemand anschreit? .....	47
Was mache ich, wenn mich jemand beschimpft, mir droht, mich beleidigt? .....	48

Was mache ich, wenn ich den Namen des Gesprächspartners nicht verstehe? .....	<b>49</b>
Was mache ich, wenn jemand den Chef / die Chefin verlangt? .....	<b>50</b>
Wie weiss ich, wie jemand tickt? .....	<b>52</b>
Oft weiss ich etwas nicht oder bin baff, überfragt. Was mache ich da? .....	<b>54</b>
Manche Menschen beharren auf etwas. Wie verhalte ich mich am besten? .....	<b>56</b>
Woran liegt es, dass ein Gespräch plötzlich eskaliert? .....	<b>57</b>
Welche «Geht gar nicht!» gibt es? .....	<b>57</b>
Gibt es goldene Telefonregeln? .....	<b>61</b>
Das Telefonbuch von A – Z .....	<b>62</b>
Der Quali-Check für Ihre Telefongespräche .....	<b>74</b>
Nachwort .....	<b>80</b>
Literaturverzeichnis .....	<b>82</b>

---

## Persönliche Worte

---

Manche Begegnungen sind einfach wunderbar. Als ich vor ein paar Jahren auf unserer Südamerikareise dem Vulkan Osorno begegnet bin, ist Neues in mein Leben getreten. Osorno – der schöne Feuerberg mit seinem weissen Hut aus Gletschereis und Schnee – beeindruckte mich tief.

Ich bin nicht bis ans Ende der Welt gereist, um ein neues Produkt für mein Unternehmen zu finden oder meiner Arbeit als Beraterin und Coach neuen Schwung zu geben. Heute weiss ich jedoch, dass mir diese Reise den Zugang zu meinen innersten Werten ermöglicht hat. Die Wochen zusammen mit meinem Mann auf den Sandpisten und Bergen Patagoniens waren Routen zu meinem inneren Feuer.

Osorno ist ein Vulkan. Irgendwo in seinen Tiefen lodert sein Feuer, eine Energie. Heute ist Osorno ruhig. Mit ihm ist jedoch weiterhin zu rechnen. Vulkane bergen einen Zauber in sich.

Zu rechnen ist auch mit Unternehmen, die erfolgreich sind. Und mit Menschen, die sich persönlich einsetzen. Eine Kundenanfrage bewog mich, mein Feld der Beratung zu erweitern. Der Kunde fragte mich, wie es gelingen könnte, Menschen im mündlichen Gespräch noch besser zu verbinden. Was wir gemeinsam in der Korrespondenz erreichten, wollte der Kunde auch für Telefongespräche nutzen. Mehr Frische, mehr Präzision, mehr Klarheit, mehr Freundlichkeit, mehr Sympathie, mehr Vielfalt.

Lange laborierten wir an einem guten Titel für das erste Seminar. Der Kunde wollte «Telefonieren – leicht gemacht!». Schnell wurde klar: So leicht gemacht ist das gar nicht, das Gespräch am Telefon. Und nach mehreren Unterhaltungen einigten wir uns auf «Richtig gut verbunden».

«Richtig» soll «gut» verstärken im Sinne von «So richtig gut ...!». Was gut ist, hat Bestand. Besonders am Herzen liegt mir «verbunden». Wer verbunden ist, ist erreichbar, ansprechbar, präsent. Wie wir uns verbinden, hängt von vielen Faktoren ab. Unser Denken beeinflusst die Verbundenheit. Unsere allgemeine Lebensenergie ebenso. Und am Telefon ist es unsere Stimme, die alles trägt: Verbindendes, Trennendes, Wertendes, Vitalisierendes.

Selbst gute Wörter – ich nenne sie Zauberwörter – verfehlen ihre Wirkung, wenn die Stimme wegbleibt. Und so führte uns der Weg wieder zu Osorno. Menschen, die ihr inneres Feuer kennen, sehen und beschreiben können, sprechen mit Kraft. Sie schaffen es, selbst unkooperative Gesprächspartner einzubinden, denn sie agieren authentisch und damit glaubwürdig.

Meine Erfahrungen mit Telefoncoachings lehrten mich einmal mehr, dass es kein Richtig oder Falsch gibt. Aber es gibt Menschen, die mit all ihren persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten Gespräche starten, zusammen mit dem Gesprächspartner auf eine Reise gehen und diese am Zielort mit viel Informations- und Kontaktzufriedenheit beenden. Wenn ich in meinen Trainings danach frage, was uns zu Telefongesprächen einfällt, dann höre ich als Erstes Dinge wie aneinander vorbeireden, sich mit Humor begegnen, Emotionen steuern, offene Worte pflegen, Gesprächspausen überbrücken oder aushalten, Negatives gut aussprechen, herzlich Nein sagen, lachen, laut oder leise werden. Und fast immer äussern die Menschen den Wunsch, richtig gut telefonieren zu können. Davon handelt dieses Buch. Unser Herz lässt uns Worte sagen, macht uns sichtbar und entscheidet darüber, wie verbunden wir sind – mit uns selbst, mit unserem Dialogpartner, mit unserem Unternehmen, mit der Welt.

Richtig gut verbunden – Telefonieren und Menschen erreichen. Ich lade Sie zu verschiedenen Ausflügen ein, die allesamt inspirieren, die eigenen Gespräche zu reflektieren oder seinem Team einen Impuls zu schenken.

Ich wünsche uns allen beste Verbindungen mit allem, was wir menschlich anbieten und fachlich leisten. Gespräche sind immer individuell und einzigartig. Richtig gute Gespräche haben zugleich viel gemeinsam: Sie sind natürlich, spontan, beherzt, echt menschlich und damit hochprofessionell.

Angelika Ramer, Frühjahr 2019

# Erster Teil

## Die Werkzeugkiste

---

Wie kann ein Buch mit einer Werkzeugkiste beginnen, wo doch die Einleitung deutlich macht, wie wenig hilfreich ein Richtig oder Falsch ist? Werkzeug und Kiste: beides klingt nach Rezept – und es funktioniert! Tatsächlich stimmt das, zumindest teilweise. Eine Werkzeugkiste ermöglicht Orientierung.

In den Trainings analysieren wir Gespräche. Dabei richten wir unsere Aufmerksamkeit auf einzelne Aspekte wie Emotionen, Fragestrategie, innere Haltung, Stimme oder auf die Brücke zwischen Beziehung und Inhalt. In der Werkzeugkiste stelle ich Modelle, Ideen, Gedanken vor, die auf diese Aspekte ausgerichtet sind und die mich aufgrund ihrer Wirkung überzeugen und im Alltag sicher begleiten.

Weil Kommunikation sehr individuell ist, beginnen wir bei der persönlichen inneren Haltung, beim inneren Feuer.

---

# 1. Persönliche Reise zu Ihren Werten

---

Jeden Tag notiere ich in mein Notizbuch einen Gedanken zu meinen Werten und achte darauf, sie im Blickfeld zu behalten. Viele fragen mich, wie ich auf meine Werte Nähe, Inspiration und Erneuerung gekommen bin und wie ich weiss, dass sie zu mir passen. Ganz einfach: Ich bin zu ihnen hingereist.

Ich lade Sie nun ein, genau das zu tun – reisen Sie in Gedanken zu Ihren Werten.

## Die Reise beginnt.

### AUFTRAG

- Wählen Sie einen ruhigen Ort, an dem Sie auch schreiben können.
- Notieren Sie auf je einem Blatt «Privates Erlebnis» und «Berufliches Erlebnis». Auf unserer Reise geht es um diese beiden Bereiche des Lebens.
- Nehmen Sie sich einen Augenblick Zeit und überlegen Sie, welches private Erlebnis besonders prägend war. Erinnern Sie sich an eine positive und an eine negative Erfahrung.
- Beginnen Sie mit dem positiven Erlebnis. Notieren Sie möglichst ausführlich ein privates Ereignis, das Sie so richtig freute und stärkte.

- Schreiben Sie genau auf, was damals so positiv wirkte. Notieren Sie, wer dabei war und welche Qualität, welches Gefühl besonders spürbar anwesend war. Viele nennen an dieser Stelle Aspekte wie Vertrauen, Harmonie, Zugehörigkeit oder Liebe.
- Gehen Sie gedanklich so nahe und genau wie möglich an diese Erfahrung heran. Geben Sie dieser Geschichte ein wenig Raum, lassen Sie die Bilder und ganz besonders die damit verbundenen Bilder auf sich wirken.
- Nun überlegen Sie sich ein unangenehmes, negatives Erlebnis, das Sie verärgerte, kränkte, störte. Notieren Sie auch dazu genau, was vorgefallen ist und was Ihnen in dieser Situation fehlte. Es ist wichtig, das Fehlende, die negative Qualität so genau wie möglich zu benennen. Vielleicht fehlte Verständnis, Nähe oder Zuspruch. Lassen Sie auch diese Bilder einen Moment lang bewusst zu.
- Gehen Sie nun zu einem beruflichen Erlebnis und überlegen sich auch dazu je eine positive und eine schwierige Erfahrung, zum Beispiel mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden. Schildern Sie genau, nehmen Sie sich Zeit für Ihre Notizen.



Echt menschlich  
ist hochprofessionell.

Sie haben Ihre positiven und negativen Erlebnisse bereist. Nehmen Sie sich wiederum ein paar Minuten und versuchen Sie, ein Muster in Ihren Beschreibungen zu erkennen. Wenn Sie zum Beispiel beim positiven Erlebnis grosses Vertrauen spürten, so könnte diese für Sie so wichtige Qualität gefehlt haben, als Sie ein Ereignis negativ erlebten. Meist ist die erlebte Fülle genau das, was bei einem unangenehmen Erlebnis nicht vorhanden oder nicht wahrnehmbar ist.

Oft benutzen wir auf der Reise die gleichen Begriffe. Und genau darum geht es. Diese festen, immer wiederkehrenden Begriffe können Ihre Werte sein, die Sie etwas angehen. Werte müssen weder innovativ noch besonders ausgefallen oder gescheit sein; vielmehr sollten sie zu Ihnen passen und stets an Ihrer Seite stehen. Der persönliche Bezug ist entscheidend. Wenn uns ein Wort besonders wichtig ist, so hat es eine besondere Stimme für uns und somit Einfluss auf unser Denken und Handeln. Wenn ein Wert richtig ist, begleitet er uns einfach überall hin, stärkt den Rücken, stimmt zuversichtlich, gibt Halt, lässt sich jederzeit aktivieren.

### TIPP

Wir können nie alles sein oder leben oder einhalten, weder privat noch geschäftlich. Achten Sie darauf, nicht zu viele Werte ermitteln zu wollen. Zwei bis drei sind überschaubar.

Möglich ist auch, mit seinen Werten spielerisch zu verhandeln.

Es gibt zum Beispiel Zeiten, wo ich intensiv unterwegs bin, ständig im Zug oder in Besprechungsräumen. Da kommt es oft vor, dass sich meine Inspiration beschwert oder innerlich bei mir anklopft. Dieses Zeichen nehme ich ernst und gebe der Inspiration einen Termin, indem ich ihr verspreche, vom Bahnhof aus zu Fuss nach Hause zu laufen und bewusst einen anderen Weg einzuschlagen. Oder ich plane eine Wanderung am Wochenende. Oder wir gehen ins Kino.

Sie verstärken die Verhandlungen mit Ihren Werten, indem Sie Ihre Gedanken oder Versprechen in Ihr Tagebuch notieren.

### IHR GEWINN

- Werte sind ein innerer Kompass.
- Werte wirken und begleiten unser Leben.

- Werte sind sehr persönlich.
- Werte stärken uns.
- Werte sind das Licht auf unbeleuchteten Strassen.
- Werte machen uns aufmerksam auf Dinge, die nicht oder nicht mehr stimmig sind im eigenen Leben.
- Werte erzeugen eine Haltung, gestalten unsere persönliche Welt
- Werte schärfen unsere Wahrnehmung, und genau sie brauchen wir für unsere Kommunikation.
- Werte erzeugen einen Sog – davon möchte ich mehr ...

---

## 2. Kommunikationspsychologie

---

Es gehört zu den bekanntesten Modellen des Autors und Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun: das Vier-Nachrichten-Modell, auch bekannt als Vier-Ohren-Modell. Die Grundidee ist einfach: Wer kommuniziert, vermittelt mehr als einen Inhalt (Sachebene). Wir alle verbinden

Aussagen mit einer Beziehung zum Gegenüber (Beziehungsebene), wir wollen oder erwarten etwas (Appellebene) und wir geben etwas preis (Selbstkundgabe / Selbstoffenbarung).

Das Modell lässt sich gut nutzen, um die feinen Bande zwischen den Ebenen erkennbar zu machen. Besonders in Telefongesprächen verrät die Stimme, wie es uns geht.



Die Stimme zeigt unsere Gestimmtheit. Eine ruhige und solide Stimme verbindet Menschen, schafft Vertrauen.

Bei einem Telefoncoaching erlebte ich zusammen mit der Gruppe etwas Eindrückliches. Ein Teilnehmer führte ein Übungsgespräch mit einem Kunden, der sich über Service, Leistungen und Information des Unternehmens beschwerte – er veranstaltete einen Rundumschlag. Ein bekanntes Thema, ein Klassiker, den viele Telefonprofis im Kundendienst kennen.

Beim Abhören des Gesprächs wurde es ganz still im Raum – irgendwas stimmte nicht. Sachlich war das Gespräch gut. Die Stimme des Mitarbeiters jedoch war merkwürdig verhalten. Sie wirkte misstrauisch, abwartend, müde. In der nachfolgenden Reflexion bestätigte er seine innere Stimmung. Der Mitarbeiter misstraut seinen Kunden, er zweifelt an deren Aussagen, er hält aufgrund seiner langjährigen Berufserfahrung nicht mehr viel von ihnen. Die Müdigkeit in der Stimme offenbarte diese Realität.

Es gibt Menschen, die sagen die besten Sätze, die schönsten Wörter so kraftlos, dass die positive Wirkung ausbleibt. Wer seinem Gesprächspartner nicht über den Weg traut, trägt diese Energie in den Dialog. Ebenso gibt es Menschen, die negative Wörter wie «müssen» so herzlich-angenehm aussprechen, dass sie einfach gut ankommen.

Die eigene Stimme ist die wichtigste Verbündete im Telefongespräch. Sie gibt auf allen Ebenen Wahrheiten preis.

## Die vier Seiten einer Nachricht – das Vier-Ohren-Modell

### Sachebene

Das ist meine Botschaft, mein Inhalt (was).

**Positiv:** Inhalt wirkt neutral, klar, führend.

**Negativ:** Inhalt wirkt bewertend, bürokratisch, belehrend.

### Appellebene

Das erwarte ich und möchte ich von dir (wie, was).

**Positiv:** Führen, anleiten, helfen.

**Negativ:** Schikanieren, herablassen, belehren.

### Beziehungsebene

So stehe ich zu dir, so möchte ich mit dir sprechen (wie).

**Positiv:** Gutes Nähe-Distanz-Verhältnis, freundliche Beziehung.

**Negativ:** Zu viel Nähe (kumpelhaft), zu viel Distanz (förmlich, künstlich).

### Selbstkundgabeebene

So zeige ich mich dir, so sehe ich dich (wer, wie).

**Positiv:** Ich sage angemessen, wie ich über etwas denke, was ich empfinde.

**Negativ:** Zu viel Nabelschau, zu viel Betroffenheit, das Eigene ist wichtiger als alles andere.

In der Korrespondenz und im mündlichen Dialog besteht die Tendenz oder Gefahr, zu sehr auf die Sachebene zu schauen. Das tun auch Mitarbeitende, die sich im Kontakt unsicher fühlen und deshalb sehr sachlich-fachlich werden. Wir sorgen uns um richtige Inhalte, korrekte Informationen, konzentrieren uns im Gespräch auf das, was wir mitzuteilen haben. Mit dem Modell von Schulz von Thun gehen wir tiefer und hören auf das, was zwischen den Zeilen schwingt.

### **TIPP**

Beobachten Sie sich selbst in verschiedenen Gesprächssituationen und achten Sie dabei auf Ihre Stimme. Wann geht sie nach oben? Was verursacht ein Räuspern? Wann bleibt die Stimme ganz weg? Was verschlägt Ihnen die Sprache? Und was geht vor, wenn Sie ganz ruhig schier stundenlang mit jemandem sprechen können, selbst über schwierige Themen?

### **IHR GEWINN**

Das Vier-Ohren-Modell hilft zu verstehen, wie Kommunikation funktioniert. Sie ist privat und beruflich ein Wechselspiel zwischen Information, Beziehung, eigener Meinung und Wünschen. Jeder Mensch, jedes Unternehmen pflegt gegenüber seinen Ansprechpartnern eine Beziehung sowie eine Haltung, die beruflich gelernt und persönlich geprägt ist. Das Vier-Ohren-Modell stellt uns die Wirkung von Kommunikation vor.

Zwei Beispiele: Jemand macht seinen Job am Telefon schon sehr lange. Er kennt die Themen in- und auswendig. Er kennt seine Klientel und weiss schon nach dem ersten Satz, worum es geht. Woran ist dieser «Jemand» erkennbar? Er unterbricht schnell mit «Ja, ja, ich weiss schon ...!». Im diesem Satz liegt ein unausgesprochener Appell: «Du musst mir nicht alles erzählen, bei Adam und Eva beginnen!»

Ein anderer Jemand arbeitet gerne mit dem Wort «leider». Eine typische Aussage ist: «Sie haben es leider / halt unterlassen, uns über ... zu informieren.» In dieser Aussage steckt eine Beziehung: «Du hast versagt», und eine unangenehme Unterstellung: «Sie haben ... ».

Diese Sätze hören wir uns in den Trainings mehrmals an. Als angenehm erleben wir eine Kommunikation dann, wenn sie transparent ist und unsere Absicht offenlegt. Machen sich die beiden Jemands dies bewusst, hören sie sich anschliessend anders an. Sie unterbrechen nicht schon nach dem ersten Satz – sie lassen den Gesprächspartner sprechen, selbst wenn sie das Thema kennen. Sie arbeiten mit Feststellungen (Sachebene) und ohne das Wort «leider» als Vorwurf: «Ihre Nachricht haben wir nicht erhalten.»

Ein Gesprächsverlauf hängt von beiden Partnern ab. Geübte, aufmerksame Telefoniererinnen und Telefonierer erkennen die Absicht des Gegenübers, gehen darauf ein und steuern das Gespräch, indem sie mit sanfter Bestimmtheit lenken: «Ich möchte gerne ... », «Darf ich Sie unterbrechen, weil ... ».

Harmonische Kommunikation erleben wir, wenn beide auf der gleichen Ebene unterwegs sind und gut vorankommen. Manchmal jedoch erfahren wir Störungen, Blockaden. Das passiert uns allen, was auch nicht weiter schlimm ist. Schlimm ist es erst, wenn wir nicht mehr aus diesem Strudel herauskommen, keine Strategie haben und die Welt nicht mehr verstehen.

Ich erlebte diese Spannung vor ein paar Jahren. Ich erwartete aufgrund besonderer Umstände ein Gespräch über das weitere Vorgehen – ich befand mich in einer ungemütlichen Situation, ich war rein sachlich gesehen am kürzeren Hebel. Ich wollte dennoch etwas erreichen und erwartete Zuspruch (Beziehungsebene). Zu hören bekam ich reine Information, die sich sehr kalt anfühlte. «Wir haben einen Vertrag.» Nach diesem Satz gab es erst mal eine Pause am Telefon – ich fühlte mich sprach- und hilflos.

Wir redeten noch eine Weile auf unseren verschiedenen Plattformen aneinander vorbei. Die Ankunft war frustrierend. Es gab keine Einigung, keine Verständigung über das weitere Vorgehen, kein gutes Gefühl. Diese Gespräche enden resigniert. «Da gibt es nichts zu machen...», «Nein – auf Wiederhören.»

Was hilft in solchen Momenten? Etwas Zuspruch von der Person in der besseren, stärkeren Position, was mit der Ich-Form gut funktioniert. «Ich persönlich kann Sie sehr gut verstehen. Dennoch darf ich jetzt keine Zusage machen, weil ... » Es geht nicht um den perfekten Schlüsselsatz, der alles geradebiegt. Es gibt die Bereitschaft, sich ein wenig auf das Gegenüber einzulassen, die Dinge aus seiner Sicht zu sehen. Genau das macht Schwieriges – es darf beim Nein bleiben – etwas erträglicher.

### TIPP

Hatten Sie auch schon mal den Eindruck, ein leichtes, beschwingtes Gespräch mit jemandem zu führen? Dann sind meist die vier Ebenen in der passenden Balance im Spiel. Sie beantworten eine Frage (Sachebene), sagen etwas aus Ihrer Sicht, äussern eine Empfehlung (Selbstkundgabe und Appell) und Sie gehen freundlich auf die andere Person zu (Beziehung). Testen Sie für sich aus, auf welcher Ebene Sie sich gerne aufhalten.

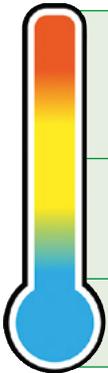


Lebendig,  
lebensnah  
sprechen, auch  
mal lachen und  
Zustimmung  
geben.

## 3. Die Gefühls- und Kontaktmessung

Dieser Thermometer zeigt die Temperatur an, die Situationen, Erlebnisse, Gefühle erzeugen können. Es geht von komfortabel-leicht bis unbequem-schwierig. Ich nenne die Methode Gefühls- und Kontaktmessung, da ein Gefühl im Gespräch unser Kontaktverhalten beeinflusst.

### Gefühls- und Kontaktmessung



#### **C: Fieber – unbehquem-schwierig**

Diese Situationen erwischen uns kalt, wir fühlen uns macht- und hilflos. Oft reagieren wir emotional, zu heftig, erleben uns selbst unangemessen oder wir verstehen unser Verhalten selbst nicht.

#### **B: Erhöhte Temperatur – komfortabel-anspruchsvoll**

Diese Situationen sind nicht unbedingt überraschend, jedoch anspruchsvoller. Sie fordern uns mehr heraus.

#### **A: Normale Temperatur – komfortabel-leicht**

Diese Situationen sind Routine, wir sind entspannt.

### TIPP

Erinnern Sie sich an eine typische A-, B- oder C-Situation und beschreiben Sie diese möglichst genau. Worum ging es? Was waren Ihre Gefühle? Was hat Sie von einem A innert weniger Minuten in ein C katapultiert?

Die Gefühls- und Kontaktmessung ermöglicht eine Verbindung zu unseren Stärken. Deshalb ist sie im Telefoncoaching eine wertschätzende Methode. Was uns in der Situation A leichtfällt, ist eine Ressource für besonders anspruchsvolle Gespräche. Im Telefoncoaching geht es nicht darum, die hochtemperierten C-Momente um jeden Preis vermeiden zu wollen.

Das geht gar nicht, weil wir Menschen mit Gefühlen, Stimmungen und Erfahrungen sind. Manche sind innerlich schon fiebrig in einem B oder C, weil ihnen die Sprache des Gesprächspartners auf die Nerven geht oder sie sich an eine unsympathische Person aus der Kindheit erinnern fühlen. Oder im Gegenteil: Das Thema ist heikel, und doch sprechen beide entspannt im A, lassen Humor zu, tauschen sich aus.

### AUFTRAG

Ressourcen bewusst machen und leben – das ist die Idee der Gefühls- und Kontaktmessung. Dazu lade ich Sie zu einer Übung ein:

Sammeln Sie Stärken im A-Bereich, zum Beispiel:

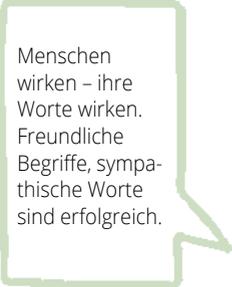
- Humor
- Freundlichkeit
- Fähigkeit, ein Gespräch von aussen oder aus der Vogelperspektive zu führen
- Nicht alles sofort auf die eigene Person beziehen
- Verständnis zeigen, ohne unbedingt einverstanden zu sein (Empathie)
- Gelassenheit – ruhig bleiben
- Geduld – warten, abwarten können
- Menschen mögen

Dank dieser Stärken lässt sich eine B- oder C-Situation für beide Gesprächspartner entschärfen. Wenn uns jemand angreift, verantwortlich macht für Dinge, die wir nicht zu verantworten haben, so ist Empathie eine hilfreiche Möglichkeit. Wir brauchen unser Gegenüber «nur» zu verstehen, wir müssen nicht zustimmen oder uns verteidigen. Menschen grundsätzlich zu mögen, ist als Grundhaltung ebenfalls hilfreich.

Viele Menschen führen gute Telefongespräche, ohne zu wissen, was genau sie dazu beitragen. Die Gefühls- und Kontaktmessung ist die Brücke, der Zugang zu den eigenen Möglichkeiten und Kräften. Eine Stärke erkennen wir daran, dass sie sofort und ohne Anstrengung bereitsteht. Auch umgekehrt wirkt der Fiebermesser. Was kann ich für mich tun, um beim nächsten Gespräch nicht gleich zu explodieren? Welche Strategien unterstützen mich darin, den Gesprächspartner ausreden zu lassen?

## IHR GEWINN

Der Thermometer visualisiert Situationen. Es wirft uns nicht das Fieber vor, es fragt nach den Stärken im Normalbereich. Diese Stärken können helfen, aus einer C- in Sekunden eine B- oder sogar A-Situation zu zaubern.



Menschen wirken – ihre Worte wirken. Freundliche Begriffe, sympathische Worte sind erfolgreich.

Dazu ein **Beispiel**: Eine gute Freundin von mir gehört zu den Menschen, die unvoreingenommen auf andere zugehen – jedes Gespräch ist für sie brandneu, obschon sie eine sehr erfahrene Berufsfrau ist. Diese Offen- und Unvoreingenommenheit ist eine ihrer natürlichen Stärken, die sie einfach in sich trägt.

Meine Freundin erzählte mir eine Episode: Ein Kunde regte sich am Telefon auf, fühlte sich unverstanden und machte das, was viele in solchen Situationen tun: Er wurde leicht unangenehm persönlich. So sagte er zu meiner Freundin: «Sie sind ein richtiges Landei!» Und da griff die Stärke ein: «Das sind doch die besten, finden Sie nicht auch?!» Und da nichts gegen Landeier einzuwenden ist, war das Gespräch im Lot. So einfach ist das, wenn wir unsere «Landeier-Strategien» kennen.

**TIPP**

Finden Sie Ihre «Landeier-Sätze» oder Verhaltensweisen. Manche sind mit natürlichem Humor unterwegs, andere bleiben einfach ganz ruhig, wiederum andere sind gut im Nachfragen: «Wie meinen Sie das genau?» Eine offene Frage gibt Zeit zum Nachdenken, auch das ist eine Landeier-Strategie. Wichtig ist, dass die Strategie zu Ihnen passt. Nichts ist schlimmer als auswendig gelernte Sätze, die nicht zu uns gehören.



Ein «Nein» mit fester und ruhiger Stimme gesprochen ist besser als ein leises «Ja, aber ...»

---

## 4. Die vier Möglichkeiten des Zuhörens

---

Claus Otto Scharmer beschreibt in seinem Buch «Theorie U – Von der Zukunft her führen» vier verschiedene Möglichkeiten oder Ebenen des Zuhörens. Der Autor geht dabei in die Tiefe, was nicht ganz leichte Kost ist. Spannend und für uns am Telefon hilfreich sind seine Gedanken zu den verschiedenen Gesprächsebenen oder Verhaltensmustern im Gespräch, im Dialog.

### **Downloaden**

Ich sehe das, was meinen gewohnheitsmässigen Urteilen entspricht – ich downloade mein eigenes Denken und richte meine Antworten darauf aus. Das heisst: Ich wiederhole Aussagen, ohne zu prüfen, ob die Wiederholung sinnvoll ist. Das Wort ist so schrecklich wie das Verhalten im Gespräch: Ich konzentriere mich darauf, die Informationen «runterzuladen».

### **Typisches Verhalten**

- Der Gesprächspartner beginnt zu sprechen, und ich glaube bereits zu wissen, wie seine Ausführungen enden
- Ungeduldig werden, ins Wort fallen, Pausen des Gegenübers nutzen, um seinen stillen Gedanken laut zu Ende zu bringen
- Aussagen laufend mit «Ja, ja, ja ...» quittieren, laut atmen
- Stereotype Wiederholungen des Gesagten, mit einem Gesprächsskript telefonieren, nur auf die eigenen Fakten und Aussagen konzentriert sein

Kein Fachjargon am Telefon mit branchenfremden Menschen. Zu viel Fachliches distanziert, schliesst Barrieren, wirkt arrogant.

Das Resultat eines Downloading-Gesprächs muss nicht immer schlecht sein. Es eignet sich, wenn sich ein Anrufer nach Informationen erkundigt. Sobald ein Gespräch anspruchsvoller wird, in der Gefühls- und Kontaktmessung mindestens eine B-Temperatur anzeigt, kann Downloading in die Sackgasse führen, denn wir wiederholen altes Wissen, beharren auf Bekanntem und vergessen dabei den Blick nach vorne für die Lösung.

Eine dafür typische Reaktion ist diese: «Wie ich schon sagte: ...» Darauf folgen Endlosschlaufen.

**Ich schilderte Ihnen in diesem Buch ein persönliches Erlebnis mit einem Unternehmen. In diesem Gespräch fand Downloading statt – ein Beharren. Dieses Vorgehen ist mir und vermutlich auch der Mitarbeiterin nicht gut bekommen.**

### **Gegenständlich-unterscheidendes Zuhören**

Ich achte darauf, was anders ist im Gespräch und abweicht von dem, was mir vertraut ist. Ich stelle Fragen und beobachte sorgfältig die Antworten.

#### **Passendes Verhalten**

- Langsames Sprechen
- Gesprächspartner ausreden lassen und hinhören, ohne innerlich «aufzurüsten»
- Pausen zulassen, offen und ohne Misstrauen abwarten
- Fragen stellen, Gespräch in eine andere Richtung lenken
- Die Wortwahl (Wortwelt) des Gegenübers bewusst wahrnehmen, aufnehmen (kein Nachäffen)

Das Resultat eines gegenständlich-unterscheidenden Zuhörens ist oft eine andere Gesprächsankunft als angenommen. Durch die Fragen erfahren wir Neues. Diese Form des Zuhörens ist hilfreich, um noch besser herauszufinden, was der Gesprächspartner sagt und wirklich meint.

Ein typischer Satz dazu ist: «Sie sprechen noch ein anderes Thema an – richtig?»

### **Empathisches Zuhören**

Ich verlasse meinen Ort und Standpunkt. Meine Wahrnehmung richtet sich auf den Ort meines Gegenübers. Hier beginnt die Herz - zu - Herz - Kommunikation. Ich lege meinen eigenen Plan zur Seite. Diese Form ist sehr anspruchsvoll, weil sie von uns verlangt, Sicherheiten aufzugeben.

### **Passendes Verhalten**

- Gefühle, Äusserungen des Gegenübers weder innerlich noch offen werten
- Das Gegenüber entgegennehmen, akzeptieren
- Sich selbst zeigen: «Das sehe ich wie Sie ...»
- Gespräch entwickeln lassen, keine Struktur vorgeben im Sinne von «Können wir jetzt zur Frage ... zurückkommen?»

Das Resultat eines empathischen Zuhörens ist Entspannung – jemand hat mit Hingabe zugehört. Das empathische Zuhören eignet sich für Themen, Projekte oder auch Krisen, die Offenheit verlangen. Richtig zuhören bedeutet hier, Informationen aufzunehmen und zusammen mit dem Gesprächspartner weiterzuentwickeln. Das fällt uns oft schwer, weil wir Gehörtes sofort einordnen und mit unserem Wissen, unserer Erfahrung abgleichen.

Typische Begriffe für empathisches Zuhören sind: «Ja, ich verstehe, was Sie meinen. Ist es eine Möglichkeit, wenn ich nun ...?» Oder: «Wie sehen Sie das weitere Vorgehen?»

## **Schöpferisches Zuhören**

Wir eröffnen gemeinsam einen neuen Raum und lassen die neuen Ideen Gestalt annehmen.

### **Passendes Verhalten**

- Out-of-the-Box-Denken
- Alles, vieles infrage stellen, Sicherheiten, Standpunkte aufgeben
- Neue Gedanken aktiv aufnehmen und weiterspinnen
- Gemeinsam einem Thema eine neue Richtung geben

Das Resultat des schöpferischen Zuhörens sind neue Vorgehensweisen oder Lösungen, die beide Gesprächspartner präsentieren, weil sie den Austausch als offen und nach vorne gerichtet erleben. Eine Krise, ein Konflikt kann schöpferisches Zuhören auslösen. Zusammen betrachten wir die Situation von oben und beginnen neu.

### **TIPP**

- Führen Sie während mindestens einer Woche ein Telefonprotokoll und notieren Sie die Gesprächsthemen sowie Ihr Kommunikationsverhalten.
- Stellen Sie Fragen oder möchten Sie Ihren Gesprächspartner rasch von Ihrer Idee überzeugen?
- Geben Sie schnell Ratschläge oder erkunden Sie geduldig und gemeinsam die Lösung?
- Werten Sie ein Gefühl oder eine Wahrnehmung («Das kann also nicht sein!») oder stellen Sie sich vor, an der Seite Ihres Gegenübers zu stehen (empathisches Zuhören)?

Wir alle haben Präferenzen im Kontakt mit anderen Menschen. Zum Telefonprotokoll gehört auch eine Mangel-und-Gewinn-Liste. Was hat dem Telefonat gefehlt, und woran lag es? Was ist mir, möglicherweise unerwartet, richtig gut gelungen? Wie stand es um meine Fitness nach dem Gespräch? Total erschöpft oder vitalisiert? Ich arbeite mit den Gesprächsebenen, wenn es um Glaubenssätze geht. Dazu ein paar **Beispiele**.

«Wenn man zu freundlich ist, wird man vorgeführt.»

Diese alte Erfahrung blockiert, die Offenheit ist weg, Misstrauen hat Raum.

Verhalten: Downloading, Wiederholung, stures Beharren.

«Sachlich bleiben ist immer noch das Beste.»

Sachlichkeit ist nicht die einzig sichere Währung. Manchmal ist es auch gut, alles einmal beiseitezulegen und von Mensch zu Mensch zu sprechen.

Verhalten: Empathisches, gegenständlich-unterscheidendes Zuhören, sich auch mal einlassen.

«Ich möchte nichts von mir preisgeben.»

Das entscheidet jeder Mensch für sich selbst. Wenn allerdings gar nichts mehr preisgegeben oder offengelegt wird, so wirken Gespräche kühl, distanziert oder gar arrogant.

Verhalten: Downloading.

«Die sagen immer das Gleiche am Telefon. Ich kann es bald nicht mehr hören.»

Wer genug hat, hat genug. Wenn die Öffnung des Denkens unmöglich erscheint, so ist Telefonabstinenz angezeigt. Besonders Menschen im Kundendienst brauchen zwischendurch eine Sendepause.

Verhalten: Downloading, jemand scheint abwesend zu sein im Gespräch, indem er spricht und zugleich ein E-Mail zu einem anderen Thema für eine andere Person schreibt.

### «Wir werden nur angelogen.»

Das Wörtchen «nur» blockiert alles. Besser: Sehen, was ist. Wir werden zünftig angelogen, und ich versuche jeden Tag, ehrliche Menschen zu erkennen. Oder empathisches Zuhören ausprobieren. Woran liegt es, dass wir angelogen werden?

Verhalten: Downloading, weil sich Misstrauen breitmacht.

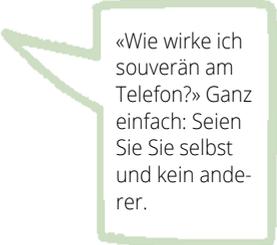
## IHR GEWINN

Die vier Ebenen, Möglichkeiten des Zuhörens sind kein klassisches Modell und schon gar kein simples Rezept. Hilfreich sind sie für die Selbstreflexion oder auch für Führungskräfte, welche die Kommunikation ihrer Teams beobachten, etwa an Sitzungen oder im Abhören aufgenommener Telefongespräche. Teams oder Unternehmen haben eine Kultur mit Regeln und Abläufen. Diese Welt offen zu betrachten und bei Bedarf gemeinsam Neues zu entwickeln, ist ein Gewinn.

## TIPP

So viel Analyse darf sein: Wir alle sind Champions im Downloading.

Probieren Sie bewusst andere Strategien aus, und trainieren Sie so neue Möglichkeiten. Was verändert sich, wenn Sie mindestens einmal am Tag Ihren fixen Standpunkt zu einem Thema Ihrer Wahl aufgeben?



«Wie wirke ich souverän am Telefon?» Ganz einfach: Seien Sie Sie selbst und kein anderer.

Jedes Gespräch hat seinen Zauber, seine Richtung, seine Wirkung, seine Muster. Teams berichten mir oft von Ermüdungserscheinungen, denn sie erleben anstrengende Gespräche am Telefon. Um herauszufinden, woran das liegen könnte, hören wir aufgezeichnete Gespräche ab. Oft zeigt sich dabei ein Grundmuster. Die vier Ebenen oder Möglichkeiten des Zuhörens sind hier hilfreich, um dieses Muster sichtbar zu machen. Die etwas einfachere Frage ist, ob wir uns eher im Dialog oder in der Debatte befinden.

### TIPP

Beobachten Sie sich und Ihre Teamkollegen und nehmen Sie wahr, wie die Gespräche verlaufen.

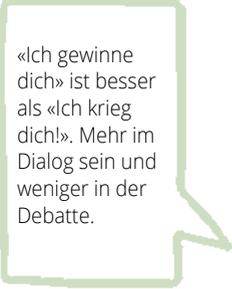
#### Merkmale von Dialog-Gesprächen

- Finden auf Augenhöhe statt – ich mag dich!
- Befinden sich im Wechselspiel – beide Partner tragen etwas zum Thema bei und sind offen.
- Verlaufen gleichberechtigt – beide Partner sprechen.
- Sind freundschaftlich und lösungsorientiert.
- Bleiben flexibel – ich kann auch mal meinen Standpunkt verlassen (siehe Vier Ebenen des Zuhörens).

#### Merkmale von Debatten-Gesprächen

- Sind beharrend – ich krieg dich! Ich bin geladen mit Argumenten.
- Jeder möchte mit seinen Argumenten gewinnen. Schnelles Reden, dazwischengehen, den Partner erst gar nicht zu Wort kommen lassen.
- Verlaufen einseitig – ein Partner spricht mehr (zutexten, Downloading).
- Sind beharrend, wiederholend, oft rechthaberisch.

- Bleiben starr – ich verlasse meinen Standpunkt nicht! Scheuklappen, fehlende Bereitschaft, die Seite des anderen zu sehen.
- Enden oft im Vakuum – was nun? Keine Lösung, kein Happy End.



«Ich gewinne dich» ist besser als «Ich krieg dich!». Mehr im Dialog sein und weniger in der Debatte.

Dialog und Debatte – beide Muster haben ihre Vor- und Nachteile, ihre Tücken und Eigenheiten. Ein Dialog kann sich verlieren, in der Belanglosigkeit ertrinken, wenn keiner mehr einen Standpunkt vertritt oder etwas entscheidet. Das kennen wir aus Sitzungen: Plaudern in Endlosschlaufen, abgrundtiefes Reflektieren, dramatisches Wiederholen von Problemen. Ein grosser Haufen vieler schnell gesprochener Argumente macht die Debatte zur Waffe – einer siegt oder beide schleppen sich ausgepumpt, verletzt und ohne Lösung vom Platz.

### Die richtige Balance zu halten, ist die Kunst. Zum Beispiel so:

«Ich sehe Ihre Argumente und verstehe ... Darf ich Ihnen meinen Standpunkt vorstellen? / Ich möchte Ihnen meine Argumente vorstellen.»

Diese und andere Sätze erzeugen Verbundenheit.

### Trennende Kommunikation zeigt sich zum Beispiel so:

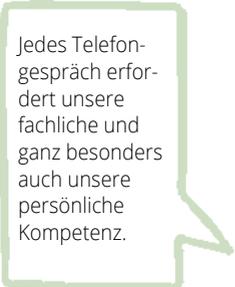
«Ja, ja, aber Sie haben ... / wissen ganz genau, ... Das ist ganz anders.»  
Stimme wird schrill, hoch, schnell: «Das stimmt nicht. ...»

### Ist keine Balance im Gespräch möglich, darf das Gespräch beendet werden.

«Ich habe den Eindruck, dass wir im Moment nicht weiterkommen. Können wir später noch einmal telefonieren?»

## In Stichworten

- Zuhören und ein Willkommen signalisieren. Menschen dürfen uns anrufen.
- Freundlich und entschlossen unterbrechen (Vielredner), zum Beispiel so:  
«Frau ..., ich möchte Sie gerne unterbrechen ...» Stimme bleibt ruhig, wird nicht hell oder hoch.  
«Herr ..., darf ich Sie unterbrechen?» Bei dieser Intervention eine ganz kurze Pause einlegen, damit sich der Gesprächspartner auf die Unterbrechung einstellen kann.
- Gespräche dürfen angenehm sein. Lassen Sie ruhig ein wenig Small Talk zu. Das kleine Gespräch ist brückenbauend.
- Ein gutes Telefongespräch startet mit einer «Reisesicherheit» für beide. Ich fühle mich wohl und mit dem richtigen Partner verbunden. Die Reisedauer bestimmen beide Partner und sorgen für einen Austausch (Dialog). Das Reiseende ergibt wann immer möglich eine Informationssicherheit und Beziehungszufriedenheit. Das bedeutet: Beide fühlen sich gut informiert und sind zufrieden mit der Kontaktebene.



Jedes Telefongespräch erfordert unsere fachliche und ganz besonders auch unsere persönliche Kompetenz.

---

## 5. Der 5-Sterne-Dialog

---



Jedes Gespräch ist neu, jeder Mensch ist eine neue Begegnung. Das Neue hält uns wach.

Menschen wirken. Worte wirken. In den Trainings arbeite ich gerne mit meinem Dialogkreis, in dessen Zentrum jeweils die persönlichen sowie die Werte des Unternehmens stehen. Wie Sie Ihre persönlichen Werte kennenlernen, wissen Sie bereits dank der imaginären Reise. Die Unternehmenswerte fügen Sie hinzu.

Mit dem Dialogkreis stelle ich Ihnen nun fünf Elemente vor, die uns vor, während und nach einem Telefongespräch beschäftigen.

## Der Dialogkreis mit seinen fünf Sternen



## Die Stimme

Sie trägt alles im Telefongespräch.

### TIPP

Sprechen Sie Ihren Namen langsam und mit heller Stimme – sie sollte leicht hochgehen, um Präsenz zu signalisieren.

Entscheidend ist auch die Intention unserer Worte. Wenn Sie «müssen» sagen, so spielt es eine Rolle, ob die Absicht auf der Sachebene oder beim Appell liegt. Beim Appell kann die Stimme leicht schrill und laut werden, was unangenehm wirkt. Sprechen Sie «müssen» ohne Ausrufezeichen.



Audio  
«Wie alleine  
die Stimme  
die Aussage  
verändert.»

<https://youtu.be/OBcKYkpnMjg>

## Infoleistung und Hilfe, Kunden weiterleiten

Weiterleiten oder abschieben? Auch hier zeigt die Stimme die Absicht. Weiterleiten wirkt hilfreich. Abschieben ist ein hartes Nein: «Dafür sind wir nicht zuständig.» Besser: «Dafür sind wir nicht zuständig. Am besten wenden Sie sich an ...»

### TIPP

Aktiv, sinnlich sprechen.

#### Zum Beispiel so:

- «Bei uns ist ... zuständig für ... Ich gebe Ihnen gerne die Telefonnummer.»
- «Am besten, Sie sprechen mit Herrn / Frau ... Darf ich Sie gleich verbinden?»

#### Unwörter:

- «Bei mir sind Sie falsch.» «Da bin ich nicht zuständig.» (Vakuum)
- «Mit wem wollen Sie sprechen?» (Appell)
- «Hier sind Sie falsch, ich leite Sie weiter.» (irgendwohin)

**TIPP**

Menschen sofort abholen, kein Vakuum entstehen lassen.

**Zum Beispiel so:**

«Was kann / darf ich für Sie tun?» «Was ist Ihre Frage?»



«Was ist Ihre Frage?» ist oft besser als «Wie kann ich Ihnen helfen?».

Offene Fragen öffnen einen Raum, regen ein Nachdenken an. Geschlossene Fragen sind zielgerichtet und lassen sich nur mit «Ja» oder «Nein» beantworten.

**Gesprächsdauer und Fragetechnik**

Fragen und führen, nicht ausfragen und «lauern».

**TIPP**

Offenlegen, warum Sie etwas wissen möchten.

**Zum Beispiel so:**

«Ich frage Sie das, weil ich ... erfahren möchte / wissen muss für ...»

Wenn die Fragen stimmen, bleibt das Gespräch lebendig, beide Partner sind verbunden und geben einander Auskunft. Zu viele oder unverständliche Fragen verwirren oder ärgern.

**Wartezeit während des Gesprächs**

Verbunden bleiben, auch wenn ein Partner einen Augenblick warten muss.

**TIPP**

Immer ankündigen, was Sie tun.

**Zum Beispiel so:**

«Ich möchte für Sie ... abklären – ich bin gleich wieder bei Ihnen ...»  
(erst dann auf stumm schalten).

## **Gesprächspartner wieder abholen, zum Beispiel so:**

«Frau ...»

Die Stimme bleibt ruhig, feststellend, nicht appellierend.

### **Oder so:**

«Das hat einen Moment gedauert, vielen Dank für Ihre Geduld.»

## **Unwörter und Zauberwörter**

Auch hier bestimmt die Stimme, ob ein Wort unmöglich oder zauberhaft ist.

### **TIPP**

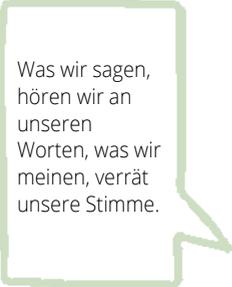
Wenn Sie im Computer etwas nachsehen, so sollten Sie nicht mit dem Bildschirm sprechen, sondern in Verbindung bleiben mit dem Gesprächspartner.

Unwörter sind zum Beispiel: «Ich sehe den Fall im System.»

Unangenehm wirken auch kleine Wörter wie «ja, ja, mhh, okay ...»

Wunderwörter: «Ich sehe in den Unterlagen, ...», «Ich schaue für Sie ... nach».

Viele visuelle, sinnliche Begriffe wirken verbindend: sehen, erkennen, sprechen, entgegennehmen, aufnehmen, abklären, antworten, zurückrufen, ...



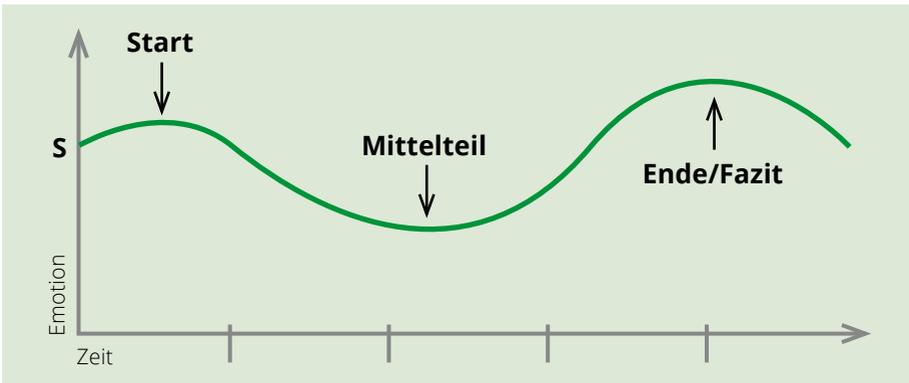
Was wir sagen,  
hören wir an  
unseren  
Worten, was wir  
meinen, verrät  
unsere Stimme.

## **IHR GEWINN**

Legen Sie den Dialogkreis neben Ihr Telefon und tragen Sie bei jedem Stern Ihre Sätze, Stichwörter oder Gedanken ein. Wenn Sie in einem grösseren Team arbeiten, zum Beispiel in einem Kundendienst oder Callcenter, so ist der Dialogkreis auf einem Whiteboard Hilfe und Ideenkorb zugleich. Und, wer weiss, vielleicht geht bei Ihnen ein zusätzlicher Stern auf.

## Die Reise des Gesprächs

Der Start sollte schwungvoll sein. Die Stimme ist bereit, egal, ob Sie jemanden anrufen oder einen Anruf entgegennehmen. Die Gesprächsmitte darf ruhiger verlaufen – Sie und Ihr Partner sind in Kontakt. Das Ende ist ein Fazit. Wir fassen zusammen, nehmen uns ein paar Sätze Zeit für einen gemeinsamen Schluss, auch für Small Talk.



### Start – das Gespräch beginnt.

Jemand ruft uns an (Inbound)

- Den eigenen Namen deutlich sprechen.
- Stimme ist entspannt, bereit, fest.
- Hinhören – was möchte mein Gegenüber?

Wir rufen an (Outbound)

- Vorbereiten und erst dann zum Hörer greifen. Was ist mein Gesprächsziel? Wie möchte ich verstanden werden? Wie ist mein aktuelles Befinden? Bin ich im Stress, unter Spannung, schlecht oder bestens gelaunt? Bin ich bereit, gut zuzuhören, hinzuhören?
- Einstiegsmöglichkeiten: «Guten Tag Frau ..., mein Name ist ... Ich rufe Sie an, weil ...» / «..., guten Morgen Herr ... Am ... haben wir Ihnen ... zugestellt – darüber möchte ich mit Ihnen sprechen.»

Es gibt Gesprächspartner, die unnatürlich wirken, weil sie Sätze sagen (müssen), die nicht zu ihnen passen. Sprechen Sie ein paarmal übungshalber eine Begrüßung. Wann sagen Sie Ihren Namen gerne und mit klarer Stimme? Wo versagt die Stimme oder fühlen Sie sich unwohl?

### **TIPP**

Der Einstieg legt bereits fest, wie es weitergeht – der erste Satz hat schon mit dem Abschluss zu tun. Im besten Fall fühlen sich beide Partner wohl. Finden Sie heraus, wie Sie ein Gespräch natürlich und ohne zu überlegen gerne beginnen.

Die Gesprächsmitte ist ein Austausch. Sie lebt von Fragen, Antworten, Hinweisen. Hauptsache, beide Partner bleiben gut verbunden, sind anwesend. Wir spüren es, wenn sich jemand passiv verabschiedet und während des Gesprächs zum Beispiel ein E-Mail schreibt oder auf dem Schreibtisch rumkramt.

Ganz wichtig: Ein gelungenes Gespräch endet mit einem Happy End oder zumindest neutral. Das gute Ende erwarten wir ja auch bei Filmen, in Romanen. Am Schluss herrscht Klarheit, alles hat seinen Platz. Der Wunsch nach einem glücklichen Ausgang ist natürlich und sehr menschlich.

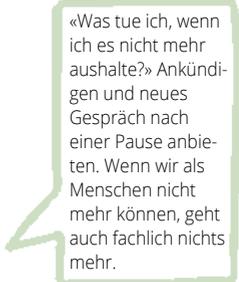
## Zweiter Teil

# Richtig gut verbunden

---

Echt menschlich ist hochprofessionell. Dieser Satz ist das Fazit meiner Einleitung zu diesem Buch und zugleich das Kernstück der Telefoncoachings.

In diesem zweiten Teil geht es um Fragen, die viele Menschen in den Workshops beschäftigen. Es geht um den entscheidenden ersten Satz, um den Umgang mit Emotionen, um die Gesprächsrolle während der Unterhaltung sowie um das gute Ende, das ein natürlicher, menschlicher Wunsch ist.



«Was tue ich, wenn ich es nicht mehr aushalte?» Ankündigen und neues Gespräch nach einer Pause anbieten. Wenn wir als Menschen nicht mehr können, geht auch fachlich nichts mehr.

---

# 1. Die Latte-macchiato-Idee

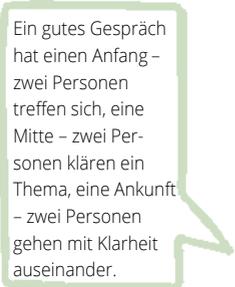
---

Ich arbeite gerne mit Bildern, sie lassen ein Gefühl aufkommen, erzeugen eine Idee und sind im besten Fall Fixpunkt im turbulenten Alltag. Mein persönlicher Fixpunkt und Sehnsuchtsort ist der Vulkan Osorno – Feuerberge köcheln mit innerem Feuer. Das entspricht mir sehr.

Im Austausch mit meiner ehemaligen Bürokollegin kamen wir auf ein weiteres, sehr alltägliches und äusserst beliebtes Bild: den Latte macchiato. Viele Menschen starten ihre Bürotage mit einem Kaffee.

An seinem Gipfel wird gerne rumgelöffelt, das Milchschaumgebirge zieht an. Der Espresso weckt den neuen Tag, die Milch ist frisch.

Haben Sie schon einmal beobachtet, wie sich Menschen ihrem Kaffee im hohen Glas zuwenden? Da geht's um Sorgfalt und Konzentration – der Latte ist mehr als eine Pause, er ist Genuss! Gute Gespräche sind es ebenfalls.



Ein gutes Gespräch hat einen Anfang – zwei Personen treffen sich, eine Mitte – zwei Personen klären ein Thema, eine Ankunft – zwei Personen gehen mit Klarheit auseinander.

## Die Latte-macchiato-Idee: Gute Gespräche sind ein Genuss.

**Die Schaumkrone**  
Small Talk, das gewisse Etwas, das innere Feuer

**Die Milch**  
Die Sprache, das Feine, die Frische, die Zauberwörter

**Der Espresso**  
Der Kern, die Botschaft, die Würze



---

## 2. Ich habe eine Frage

---

Die folgenden Fragen stammen aus der Praxis. Junge und ältere Mitarbeitende oder Führungskräfte stellen sie in unterschiedlichsten Unternehmen, in allen Positionen. Die Fragen legen zugleich Gesprächsthemen oder -typen offen.

Sie erfahren Anregungen, Anleitungen und Tipps, auch anhand der Werkzeugkiste. Lassen Sie sich inspirieren, indem Sie Sätze oder Strategien üben, zum Beispiel mit Bürokollegen, zu Hause oder gleich mit Kunden. Behalten Sie bitte die Kernbotschaft dieses Buches im Auge: Richtig gut verbunden sind wir mit Natürlichkeit, mit Menschlichkeit.

Warum ich immer wieder darauf hinweise? Wir sind keine Automaten mit einem Speicher an vorgefertigten Sätzen. Wir fühlen, hören, verstehen, sprechen unterschiedlich. Und weil wir Menschen sind, kann auch mal die Post abgehen. Dieses Risiko lässt sich nicht wegtrainieren – es ist da und darf sein. Wichtig ist, dass wir erkennen, was abgeht.

### Wie Sorge ich dafür, dass ich das Gespräch führe?

Dialog bedeutet Gespräch und nicht Debatte. Beide Gesprächspartner sind gleichberechtigt, und doch erwartet der Anrufer Hilfe oder Information.

Führen heisst herzlich an die Hand nehmen.

#### **Beispiele**

«Sie sind richtig bei mir. Ich schaue die Situation / Ihr Anliegen gerne mit Ihnen an.»

Sie geben der Gesprächspartnerin bekannt, was Sie vorhaben.

«Ich höre / verstehe, dass Sie ... erwarten / möchten. Gerne informiere ich Sie über die Möglichkeiten.»

Nicht so: «Das, was Sie wollen, ist leider nicht möglich.»

«Ich fasse unser Gespräch / unsere Vereinbarung zusammen: Sie erhalten in den nächsten Tagen ...»

Nicht so: «Haben Sie jetzt noch eine Frage?» / «Alles klar?»

Führen heisst auch gute Fragen stellen.

### Beispiele

«Herr ... , wann haben Sie ...?» (offene Frage)

«Frau ... , haben Sie bereits mit ... gesprochen?» (geschlossene Frage, die sich einfach mit Ja oder Nein beantworten lässt).

«Was ist Ihr Anliegen?» (offene Frage, um zu erfahren, was genau das Anliegen, die Frage ist).

### IHR GEWINN

Offene Fragen eignen sich, um eine Situation zu verstehen, der Gesprächspartner darf erzählen. Geschlossene Fragen unterstützen die Führung, rasche Klärung.



Auch wenn wir uns persönlich engagieren, sind wir nicht persönlich für alles verantwortlich.

Die Fragestrategie hängt auch vom Thema beziehungsweise von Ihrer Rolle ab. Manche Gespräche haben beratenden Charakter. Dazu gehören offene Fragen, sie öffnen den Dialograum. Beide Partner erkunden das Thema zusammen, tauschen sich aus. Die Lösung am Ende ist eine gemeinsam vereinbarte. Die Gesprächsebenen von Claus Otto Scharmer sind hier hilfreich (siehe Werkzeugkiste).

**TIPP**

Analisieren Sie während einer Woche Ihre Telefongespräche. In welchen Situationen sind Sie häufig? In welchen nie?

Im Kundendienst findet oft eine Mischung aus Beratung und Experteninfo statt. Genau deshalb sind Menschen im Kundendienst so gefordert. Leute rufen an, weil sie sich über etwas beschweren möchten. Sie telefonieren, um eine Auskunft zu erhalten. Sie brauchen ein offenes Ohr.

Wie auch immer: Ankommende Gespräche sind anspruchsvoll. Wir wissen nie, was und wer reinkommt. Deshalb gilt:

- Erst mal sprechen lassen. So können Sie Ihre Strategie festlegen. Wer eine Auskunft möchte, erwartet Expertenwissen.
- Stellen Sie geschlossene Fragen wie «Haben Sie die Rechnung schon erhalten?» Ja oder nein. «Kennen Sie ...?» Ja oder nein.
- Das Fazit gestalten Sie zum Beispiel so: «Ist für Sie alles geklärt?» Ja oder nein. «Ich fasse zusammen: Wir werden ..., Sie senden uns ...» / «Einverstanden?»



## Wie verhalte ich mich, wenn der Gesprächspartner redet und redet ...?

Dauerredner verlieren sich leicht und plappern oder wiederholen sich. Wir gehen ein wenig auf Distanz, was jedoch nicht inneres Verabschieden, Abwenden meint.

Machen Sie sich Notizen, weil Sie die Gesprächspartnerin führen und ans Ziel bringen möchten. Mit Notizen ist es einfacher, präzise und freundlich einzuhängen und den Dauerredner zu stoppen. Auf die Stimme achten: beim Unterbrechen darf sie nicht zu hell sein oder atemlos wirken.

## Beispiele

- «Herr ..., Sie haben soeben ... erwähnt. Dazu habe ich eine Information für Sie.» (Aha, eine Info! Gesprächspartner hört zu.)
- «Frau ..., Sie sprechen mit ... und ... zwei Dinge an, zu denen ich Sie informieren kann.»
- «Ich möchte Sie unterbrechen, weil ich eine wichtige Information für Sie habe.» (ohne das Wörtchen «kurz» oder «schnell»)
- «Frau ..., ich möchte Sie unterbrechen, weil ich eine wichtige Information für Sie habe.» (Mehr Aufmerksamkeit, weil jemand seinen Namen hört.)
- «Ich verstehe Ihr Anliegen.» / «Ich verstehe, diese Situation ist nicht einfach für Sie / unangenehm.» (nicht: «Ich verstehe, was Sie mir sagen möchten ...»)

## IHR GEWINN

Indem Sie gezielt nachfragen oder den Namen Ihres Gesprächspartners mit ruhiger Stimme nennen, können Sie Vielredner charmant unterbrechen.



Auflegen und fluchen ist menschlich, sollte jedoch nicht zu häufig vorkommen. Auch schwierige Gespräche sollten geklärt aufhören.

## ? Gibt es negative Begriffe?

Ja, es gibt negativ besetzte Begriffe. Die meisten Unternehmen verwenden ihren Branchenjargon. Sie wirken bürokratisch oder einfach unangenehm. In den Trainings sprechen wir sehr oft über die Stimme, sie trägt fast alles, was ich in diesem Buch auch mehrmals betone. Das bedeutet: Ein an sich unangenehmes Wort kann positiv wirken, wenn wir es mit einer guten Stimme sprechen.

### **Beispiele**

#### **Nicht so**

«In Ihrem Fall ist ein Entgegenkommen nicht möglich.»  
Menschen sind keine «Fälle».

#### **Besser**

«Ein Entgegenkommen ist (leider) nicht möglich, weil ...»  
«Leider» ist gut, wenn das Gespräch ausgesprochen empathisch verläuft.

#### **Nicht so**

«Leider sind mir hier die Hände gebunden.»

#### **Besser**

«Ich kann / darf ... nicht entscheiden, weil ...»

#### **Nicht so**

«Sind Sie noch da?»

#### **Besser**

«Herr ..., jetzt habe ich alle Angaben vor mir und kann / möchte mit Ihnen ... besprechen.»

**Nicht so**

«Warten Sie kurz, ich muss im System schauen.»

**Besser**

«Einen Moment / Augenblick bitte, ich nehme die Unterlagen zur Hand.»

**Nicht so**

«Haben Sie sonst noch eine Frage?»

**Besser**

«Sind Ihre Fragen beantwortet?»

**Nicht so**

«Haben Sie das verstanden?»

**Besser**

«Sind die Informationen verständlich?»

Typische Füllwörter, die wir weglassen können:

- okay
- ja
- also
- ähm ...
- noch («Können Sie mir noch ...»)
- kurz warten
- schnell nachschauen
- eigentlich / grundsätzlich (beides verlangt nach einem «Aber»)

**Nicht so**

«Bei Ihnen wurde ein Mahnstopp gesetzt.» (Branchenjargon)

**Besser**

«Für Sie haben wir die Mahnungen bis ... gestoppt. Die Zahlung erwarten wir bis ...»

## IHR GEWINN

Wohltuende Selbstbegegnung ist ein Gewinn. Hören Sie sich zu und notieren Sie Wörter, die Ihnen spontan von den Lippen gehen. Manche Begriffe gehören zu unserer Persönlichkeit, andere sind angelernt, wie etwa «aber». Zu viele «Abers» stören, weil sie unterbrechen, entgegnen. Kleben Sie einen Post-it-Zettel an den Computer: «Ich sage kein Aber eine ganze Woche lang!»

### ? Wie verhalte ich mich, wenn mich jemand anschreit?

Das Pendant zur Lautstärke ist die Stille. Wenn jemand Dampf ablässt, sollten Sie diesen Vulkanausbruch einen Moment lang zulassen oder aushalten. Anwesend bleiben, auf keinen Fall den Hörer auf die Tischplatte legen, weil Sie so aus dem Kontakt gehen. Den Moment des Unterbrechens wahrnehmen.

#### Beispiele

##### Nicht so

«Sie müssen mich nicht anschreien.» (Doch! Der Gesprächspartner möchte das ...)

##### Besser

«Ich höre, dass Sie wegen ... aufgebracht sind. Ich möchte gerne mit Ihnen das Gespräch aufnehmen.»

##### Nicht so

«Sie lassen mich nicht zu Wort kommen.»

##### Besser

«Ich möchte, dass Sie mir für einen Moment zuhören.»

«Um gemeinsam eine Lösung zu finden, möchte ich, dass Sie mir für einen Moment zuhören.»

### Nicht so

«Wenn Sie mich anschreien, rufen Sie bitte später noch einmal an.»

### Besser

«Ich möchte die Situation / Ihr Anliegen gerne mit Ihnen zusammen klären. Möchten Sie noch einmal anrufen?»

«Bitte rufen Sie später noch einmal an.»

Oder ganz menschlich: «Ich finde es unangenehm, wenn Sie mich anschreien.»

## IHR GEWINN

Angeschrien werden kann unangenehm sein. Kann. Denn Schreien ist eine ziemlich starke Form des Kontakts. Sagen Sie zu sich selbst: Ich als Person bin nicht «angeschrien». Ich warte ab.

Wenn es Ihnen gelingt, die fiebrige Situation auf eine normale Temperatur zu senken, so bleiben Sie in bester Erinnerung. Manchmal hilft es auch, das Schreien zu überhören.



## Was mache ich, wenn mich jemand beschimpft, mir droht, mich beleidigt?

Solange es um die Sache geht, bleiben wir sachlich-souverän und kooperieren. Wenn es um unsere Person geht, gilt Nulltoleranz. Verletzend sind Bemerkungen zu Geschlecht, Name, Dialekt, Stimme.

### Beispiele

#### Nicht so

«Wenn Sie in diesem Ton mit mir reden, lege ich auf.»

#### Besser

«Ihre Äusserungen verletzen mich persönlich. So finden wir zusammen keine Lösung.»

In heiklen Momenten in die Vogelperspektive wechseln: Meint er mich persönlich oder das Unternehmen? Gezieltes Nachfragen schafft Klarheit.

### Nicht so

«Mässigen Sie sich!»

### Besser

«Ich möchte mit Ihnen eine Lösung finden. Wenn Sie mich persönlich angreifen oder mir drohen, ist das nicht möglich.»

### Nicht so

«Sie sind unmöglich. Jetzt reicht es!»

### Besser

«Ich sehe im Moment keine Möglichkeit, das Gespräch fortzuführen. Ich bitte Sie, später anzurufen.»

## IHR GEWINN

Oft beruhigt gutes Nachfragen das Gespräch. Zum Beispiel so:

«Meinen Sie mich persönlich oder mein / das Unternehmen?»

Die Antwort lässt hoffen. Viele meinen das Unternehmen und nicht ihren Gesprächspartner. Setzen Sie die Unterhaltung erst fort, wenn Sie eine Antwort auf Ihre Frage erhalten haben

## ? Was mache ich, wenn ich den Namen des Gesprächspartners nicht verstehe?

Elegant ist, den Namen erst einmal wegzulassen und zu warten, bis wir noch einmal danach fragen können.

### Beispiele

#### Nicht so

«Ich habe Ihren Namen nicht verstanden.»

#### Besser

«Können Sie mir bitte Ihren Namen noch einmal sagen?»

### Nicht so

«Auf Wiederhören Frau ... ähm ...»

### Besser

«Ich wünsche Ihnen einen schönen Tag – auf Wiederhören.»  
(wenn sich der Name kaum aussprechen lässt)

### Nicht so

«Ähm, wie spricht man das aus?»

### Besser

«Wie spreche ich Ihren Namen korrekt aus?»

## IHR GEWINN

Namen sind wichtig, Ihre Stimme in der Unsicherheit «Wie heisst die noch mal??» noch wichtiger. Bleiben Sie gelassen. Namenlose Gespräche können auch gut sein.

Ist der Name sehr wichtig, so lassen Sie ihn sich buchstabieren. Wichtig: Sprechen Sie die Buchstaben nach, ähnlich wie bei Telefonnummern oder E-Mail-Adressen. So entsteht kein Gesprächsvakuum.



## Was mache ich, wenn jemand den Chef / die Chefin verlangt?

Wer telefoniert, ist kompetent, führt und ist in diesem Moment Chef / Chefin.

### Beispiele

#### Nicht so

«Ich kann Ihnen meinen Chef nicht ans Telefon holen.»

### Besser

«Ich führe das Gespräch mit Ihnen.»

«Das ist mein Fachbereich – ich führe das Gespräch (gerne) mit Ihnen.»

### Nicht so

«Die Chefin ist leider momentan verhindert.»

### Besser

«Das Thema ... gehört zu meinem Bereich – ich kenne mich darin gut aus.»

### Nicht so

«Der Chef sagt Ihnen auch nichts anderes.»

### Besser

«Sie dürfen darauf vertrauen / verlassen, dass ich mit Ihnen ...»

### Nicht so

«Warum wollen Sie meine Chefin ans Telefon?»

### Besser

«Was erwarten Sie sich vom Gespräch mit meiner Chefin?»

## IHR GEWINN

Machen Sie sich bewusst: Es ist Ihr Job. Es ist Ihr Thema. Wenn jemand insistiert, dann geben Sie auch mal nach und lassen den Chef zurückrufen. Die Pause beruhigt die Gemüter. Wenn Sie sogleich weiterleiten, kann es den Chef kalt erwischen: Er wird vorgeführt. Beachten Sie dazu auch den Gefühls- und Kontaktbarometer in der Werkzeugkiste.

## Wie weiss ich, wie jemand tickt?

Das ist nicht automatisch hör-, seh- oder lesbar. Versuchen Sie es wie meine Freundin, die stets unvoreingenommen in ein Gespräch hineingeht und sich einfach einmal einlässt. Profis, wie Sie einer sind, fällt das gerne schwer, weil sie das natürliche Bedürfnis verspüren, sofort ihr gesamtes Wissen und vor allem die Lösung zu präsentieren – sie feuern darauflos. Gleichwohl haben gerade Profis die besten Voraussetzungen, genau diese Ebene zu verlassen.

Erfahrene Berufsleute besitzen viel Branchenwissen, und sie verfügen über Erfahrung im Umgang mit Menschen. Wer sich im Gespräch sicher fühlt, bleibt eher ruhig und hört erst mal zu. Achten Sie auf die Stimme Ihres Gesprächspartners. Erkennen Sie seine Wortwelt mit ihren Signalwörtern. Legen Sie Pausen ein, um zu hören, wie jemand ein Gespräch angeht. Erfahrene Berufsleute sind Profis und verbinden im besten Fall ihr fachliches Wissen mit menschlicher Zuwendung. Es ist ein heisses Eisen, Menschen in Kategorien einzuteilen. Dennoch sind drei Typen häufig anzutreffen.

Die **ZDFler** fokussieren auf Zahlen, Daten, Fakten. Sie sprechen schnell, unterbrechen, fragen nach einer Lösung, selten nach einer Erklärung. Sie wollen Nägel mit Köpfen machen und sofort wissen, was nun ist.

ZDFler sind unkomplizierte, aber wenig aufregende Gesprächspartner. Sie wollen das Happy End ohne Story. In Texten mögen sie Aufzählungen, Stichworte, Anleitungen. Im Gespräch nutzen und mögen sie Wörter wie «schnell, sofort, antworten, bereinigen, zahlen, abschliessen, noch heute, bis ...».

Es gibt auch ZDF-typische Branchen wie etwa die Logistik. Jedes lange Gespräch ist so beliebt wie eine verkehrsberuhigte Quartierstrasse. Der Logistiker fährt meist los, sucht sich die schnellste Route und kommt an. Voilà. Gezwungen zum Small Talk, reagiert er unwirsch oder mit einer faulen Bemerkung.

Einmal habe ich es so richtig zu tun bekommen mit einem ZDFler. Ich wollte den Einstieg im Stuhlkreis mit Moderationskärtchen beginnen und am Anfang fragen, was die Teilnehmenden in dieses Training führt. Der Abfahren - und - Ankommen - Typ reagierte sofort: «Was wird das hier! Ich habe ein Programm mit allen Zeiten. Können wir bitte schön beginnen!» Der Hinweis war nicht als Frage gedacht – ZDFler appellieren schnell und gerne in kurz gesprochenen Sätzen.

Der Stuhlkreis mit der einladenden Frage kommt besser an beim **Kontakter**. Er sucht über die Beziehung, über den Small Talk zum Inhalt, den Weg zur Lösung. Er nutzt und schätzt Wörter wie «herzlich, willkommen, sich Zeit nehmen (bloss nicht beim typischen ZDFler!), eingehen auf ..., liebe, lieber, Wünsche aufnehmen, in Kontakt sein ...». Der Bilderbuchkontakter spricht eher langsam und hört die Flöhe husten. Zwischentöne, leise Signale sind seine Welt. Er ist jedoch nicht unbedingt ein stilles Wasser – er kann seine Lautstärke erhöhen und mit vielen ??? und !!! arbeiten, wenn er sich überhört, ungehört oder unverstanden fühlt. Sein Eingang zum Gespräch ist der Kontakt, die Beziehung.

Der dritte Typ schreibt und ruft gerne zurück, pflegt «Brief- oder Gesprächsfreundschaften». Sein Muster heisst verstehen können. Er ist ein **Analytiker** und kooperiert erst, wenn alle Herleitungen klar und sauber auf dem Tisch sind. Er stellt Detailfragen und bringt die Leute auf die Palme, die es kurz und bündig mögen. Sie verlängern Sitzungen, widersprechen, bringen neue Aspekte ins Spiel. Juristen zum Beispiel sind Analytiker und müssen es auch sein. Sie nutzen und mögen Begriffe wie «herleiten, analysieren, etwas auf den Grund gehen, genau erläutern, detailliert, Details, befassen mit ..., logisch ...». ZDFler, Kontakter oder Analytiker: Machen Sie sich einen achtsamen Spass daraus, Ihre Kundschaft etwas genauer kennenzulernen.

## AUFTRAG

### Beginnen Sie bei sich selbst.

- Welche Wörter nutzen Sie oft und gerne, selbst wenn Sie von allen kritisiert werden?
- Was mögen Sie an bestimmten Gesprächspartnern und was nervt Sie garantiert?
- Und: Können Sie als ZDFler auch mal in die Kontakter-Rolle schlüpfen oder aus der Analytiker-Perspektive kommunizieren?

Menschen sind selten nur ein Typ – wir alle tragen unterschiedliche Stimmen in uns und äussern uns aufgrund unserer Bedürfnisse. Um herauszufinden, wie jemand tickt, machen Sie sich auch die hier beschriebenen vier Arten und Ebenen des Zuhörens zunutze (siehe Werkzeugkiste). Aus der Deckung gehen und einfach mal zuhören bringt schwierigste Gespräche in ein ruhiges Fahrwasser – man versteht sich, kommt voran. Möglich wird das, was sich wohl alle wünschen: freundliche Kontaktaufnahme, gute Infos und eine Lösung.

## IHR GEWINN

Notieren Sie während des Gesprächs sogenannte Signalwörter Ihres Gegenübers. Welche Begriffe fallen häufig? Bauen Sie das Gespräch auf diesen Signalwörtern auf, ohne nachzuäffen.



**Oft weiss ich etwas nicht oder bin baff, überfragt.**

**Was mache ich da?**

Völlig planlos zu sein oder etwas nicht zu wissen, ist ein Unterschied. Manche Menschen fühlen sich sogleich schlecht, wenn sie überfragt sind. Häufiges Verhalten: Sie sind plötzlich kurz angebunden.

Das nervt. Sie sprechen stockend. Das raubt Energie. Sie sagen nur noch «Ich weiss nicht». Das wirkt hilflos. Etwas nicht zu wissen, kann auch kompetent sein.

### Nicht so

«Da sind Sie falsch bei mir.» (Bei mir ist man also falsch ...)

### Besser

«Für ... ist meine Kollegin zuständig. Sie ruft Sie gleich zurück. / Ich verbinde Sie ...»

### Nicht so

«Gute Frage ... Das weiss ich jetzt auch nicht.»

### Besser

«Mit Ihrer Frage sind Sie richtig bei uns. Mein Kollege / Herr ... / Frau ... kann Ihnen alles über ... sagen.»

«Das weiss ich nicht. Ich kläre ab, ob ...»

### Nicht so

«Ich verstehe die Frage nicht – worum geht es?!?» (Wie kann man so etwas nur fragen ...)

### Besser

«Ich nehme Ihre Frage auf.»

«Frau / Herr ... Mein Kollege / Meine Kollegin nimmt das Gespräch gleich entgegen – ich verbinde Sie.»

«Soll ich Ihre Fragen aufnehmen oder möchten Sie warten, bis ... zurückruft? / ... Wie können wir Sie am besten erreichen?»

## IHR GEWINN

Natürlich bleiben. Je nach Gespräch und Partner wägen Sie Ihre Offenheit ab.

Ein «Da bin ich total überfragt ...» ist nicht unprofessionell, solange das Gegenüber den Eindruck hat, die Sache geht weiter. Oder: «Die Frage / das Thema ist mir neu» darf auch sein, solange der Partner spürt, dass sein Anliegen willkommen ist.

Das heisst, nach «Nein» und «nicht» sollte noch etwas kommen im Sinne von «... ich kläre / versuche herauszufinden ... / spreche mit ...». Ein Nein mit Punkt und grosser Pause kommt meist weniger gut an.

## **?** Manche Menschen beharren auf etwas.

### **Wie verhalte ich mich am besten?**

Kommt darauf an, worauf beharrt wird. Klassiker sind zum Beispiel, für etwas weniger bezahlen zu wollen oder eine andere Person ans Telefon zu verlangen. Signalisieren Sie Verständnis. Erklären Sie die Sachlage gut. Diesen Ablauf können Sie ruhig wiederholen, jedoch nicht endlos.

Ziehen Sie Grenzen ohne Rechtfertigung:

«Dieser Preis ist für alle gleich.»

«Bei uns gibt es den Service für ... Deshalb sind wir / bin ich Ihre Ansprechperson.»

Denken Sie auch hier an das herzhafteste Nein. Oder Sie kommen entgegen.

«Darf ich Sie mit meinem Kollegen verbinden?»

«Manchmal ist es besser, noch mit jemand anderem zu sprechen. Ich verbinde Sie mit ..., einverstanden?»

## IHR GEWINN

Es gibt Menschen, die möchten gar keine Lösung, sie beharren einfach, stecken fest. Dafür sind Sie nicht verantwortlich. Beenden Sie das Gespräch wann immer möglich mit einem Ausblick, einem Wunsch. «Es gibt für ... die Möglichkeit. Haben Sie schon daran gedacht?» Fragen im festgesteckten Gespräch können eine neue Richtung einleiten.

## ? Woran liegt es, dass ein Gespräch plötzlich eskaliert?

Meist daran, dass ein Partner schon geladen ist. Oder daran, dass keiner bereit ist zuzuhören. Oder daran, dass zu viele Themen ungeordnet durch die Leitung rauschen. Und sehr oft daran, dass wir im beruflichen Umfeld menschliches Empfinden zu wenig sehen oder einbinden. Wir fühlen uns falsch verstanden, nicht gehört oder bewertet: «Das kann nicht sein ...».

Kämpfen Sie nicht gegen die Eskalation an, sondern tun Sie etwas für sie. Lassen Sie Ihren Partner ausreden, auch wenn Sie bereits etwas mehr wissen. Möglichst nicht unterbrechen, und wenn, Pausen abwarten. Nicht auf einem Inhalt beharren, sondern das Thema von verschiedenen Seiten versuchen anzusprechen.

## IHR GEWINN

Manchmal ist Eskalation auch ein Gewinn, weil die Emotion Ungesagtes an die Oberfläche spült. Und wenn sich das Gespräch beruhigt, danken Sie Ihrem Partner offen und menschlich. «Unser Gespräch war nicht einfach. Ich bin froh, dass wir nun ...»

## ? Welche «Geht gar nicht!» gibt es?

Das ist meistens die erste Frage im Coaching. «Geht gar nicht» gibt es auf verschiedenen Ebenen.

### Im Dialogkreis

Der Dialogkreis mit seinem 5-Sterne-Dialog ist unser Quali-Check.

- Stimme: Müde abnehmen und «Ja, hallo ...» sagen.
- Infoleistung: Kunden ewig sprechen lassen und alles noch einmal wiederholen.
- Gesprächsdauer und Fragetechnik:
  - Wenn die Einleitung nicht stimmt, dauert es ewig, weil beide laufend klären müssen, um was es gehen könnte.
  - Sinnlose Fragen und zwei Fragen in einem Satz sind ungünstig, weil der Gesprächspartner nicht weiss, worauf er antworten, eingehen soll.
- Wartezeit: Gesprächspartner mit schlechter Musik in der Leitung auf unbestimmte Zeit warten lassen und am Ende mit «Danke fürs Warten» quittieren.
- Un- und Zauberwörter:
  - Mit schlechter Laune, einer schlechten Stimme klingt auch ein freundliches Wort grauenhaft.
  - Zu viele «Nein», «Aber», «Halt», «Nicht möglich», «Problem» nehmen dem Gespräch seinen positiven Zauber.
  - Wenn jemand eine Antwort möchte und gestresst ist, dann hilft auch «Wie kann ich Ihnen helfen?» nicht weiter.



Audio «Unternehmen möchte Kundin etwas verkaufen»

[https://youtu.be/3\\_unHmCudCE](https://youtu.be/3_unHmCudCE)

## Downloading

Arbeiten wir mit den vier Arten und Ebenen des Zuhörens, so gibt es auch hier «Geht gar nicht!».

- Downloading-Stimmung bei Arbeitsbeginn: «Schon wieder Vollmond! Das wird was werden heute ...»
- Downloading-Verhalten: «Wenn ich diesen Namen höre, weiss ich, was kommen wird ...!»
- In die Kampfhaltung gehen: «Jetzt reicht es!»
- Downloading-Wissen: «Ich weiss genau, wie die alle sind, die hier anrufen. Warum soll es jetzt anders sein?!»

## Worte und Erwartungen

Worte wirken. Führungskräfte sprechen von «Der Kunde ist König», von «Kundenorientierung», «Kundenzufriedenheit» und über die «Empathie». All das stimmt, und doch kann diese Erwartung Mitarbeitende stark belasten.

- «Der Kunde ist immer König» kann zu einem unterwürfigen Verhalten führen oder zu falschen Versprechungen, weil sich niemand mehr traut, herzhaft «Nein» zu sagen. Zudem geht die gleiche Augenhöhe verloren.
- Auch Kundenzufriedenheit strapaziert Menschen im Callcenter oder Kundendienst. Manchmal gibt es keine Informationszufriedenheit. Wer ohne Billett mit dem Zug fährt, riskiert eine Strafe, die er bezahlen muss. Entscheidend ist, wie diese kommuniziert wird.
- Empathie wird oft falsch verstanden. Sie bedeutet, die Sichtweise des anderen zu sehen, heisst aber nicht, damit einverstanden zu sein.

Übertriebene Kommunikation, gut sein um jeden Preis, alles wissen müssen und leisten können, ist ein wohl unmöglich zu erreichendes Ziel.

## **Drehbücher**

Es gibt Unternehmen, die geben ihren Mitarbeitenden klare Gesprächsregeln an die Hand. Die Einleitung lautet so, das Gespräch so, das Ende ist immer so. Ein Drehbuch im Sinne von Regelwerk verursacht schlechte Verbindung. Wir hören nicht mehr zu, wir absolvieren Sprechblasen (Downloading).

## **Mit dem Computer sprechen**

Zu telefonieren und gleichzeitig in einer Datenbank etwas nachzusehen, ist sehr anspruchsvoll. Schnell ist es passiert, dass wir nicht mehr mit unserem Partner sprechen, sondern fokussiert sind auf den stummen Bildschirm. Typische Bemerkungen sind zum Beispiel: «... ja, ja, ich sehe Sie gerade im ...», «Ich suche gerade Ihre Frau ...», «Im System sind Sie nicht hinterlegt ...», «Morgen hängen wir Sie ab und verknüpfen Sie neu mit ...».

## **Zwang**

Nicht alle Menschen sind gemacht fürs Telefonieren. Sie zu zwingen oder so zu tun, als wäre dieser Job ein Klacks, ist weder Gewinn noch Genuss (Latte macchiato).

## **Verbote**

Es gibt negative Wörter, ungeschickte Fragen, weniger gut laufende Gespräche, frustrierende Tage, Menschen, die uns ärgern. Kommt alles vor, passiert unangemeldet. Verbote in der Kommunikation sind jedoch zu starke Stoppschilder, denn Pannen haben ihren Grund. Jedes scheinbar vergeigte Gespräch ist kein Genuss, aber ein Gewinn. Verbote wie «Das darfst du nie sagen» bedrohen den natürlichen, menschlichen Austausch. Das gilt auch für Befehle wie «Das musst du immer so sagen».

## IHR GEWINN

Sammeln Sie ein paar «Geht gar nicht!» in Ihrem Team und besprechen Sie Lösungen.

### ? Gibt es goldene Telefonregeln?

Am besten, diese erstellt ein Team oder Unternehmen für sich, zum Beispiel anhand des Dialogkreises, der Gefühls- und Kontaktmessung oder der vier Ebenen und Arten des Zuhörens.

Ein paar Qualitäten, die allen Menschen wichtig sind:

- Freundliche Stimme
- Namen wenn möglich deutlich aussprechen
- Zuhören
- Abholen, auf die Reise nehmen, gut verabschieden
- Happy End – ein positiver Schluss ist wichtig. Auch bei einem Nein gibt es die Chance, menschlich positiv Auf Wiederhören zu sagen.
- Menschen sind willkommen
- Menschen dürfen Anliegen, Fragen, Zweifel, Ziele äussern
- Sanft unterbrechen
- Informieren, ohne zu belehren
- Bestätigen, zustimmen, ein Gefühl anerkennen
- Gerne wieder! Jedes Gespräch ist neu (Offenheit)

## IHR GEWINN

Ein Quali-Check ist ein roter Faden für jedes Telefongespräch. Führen Sie Buch: Was gelingt Ihnen, Ihrem Team sehr gut? Wo erkennen Sie Stolpersteine und wie kommen diese zustande?

# Das Telefonbuch von A-Z

## A = Anrufen

Vorbereitung hilft. Wenn wir jemanden anrufen, so sind wir vorbereitet. Was ist der Grund meines Anrufs? Was möchte ich besprechen? Was für ein Ziel habe ich? Und – ganz wichtig: mit allem rechnen. Ich arbeite mit Abkloppfragen, bevor ich zum Hörer greife. Welche Reaktion ist menschlich und inhaltlich wahrscheinlich? Wie würde ich reagieren? Und – ebenso wichtig: das eigene Ziel im Auge behalten, ohne jedoch zu sehr darauf zu beharren. Beim Einstieg auf die Stimme achten. Sie ist frisch und parat.

Dynamischer Anfang: «Anna Suter, guten Morgen Herr Müller.»

«Guten Morgen» eher am Schluss sorgt für einen guten Einstieg. Herr Müller kann auch gleich mit einem «Guten Morgen» einsteigen.

Dann gleich weiterfahren: «Ich rufe Sie an wegen ... und möchte mit Ihnen besprechen.

» Müller kann jetzt sagen, ob es passt oder nicht, wir brauchen ihn nicht danach zu fragen.

«Gibt es das perfekte Telefongespräch?» Es gibt den Zauber, den jede gute Unterhaltung ausmacht. Kommunikation bedeutet die stetige Suche nach der passenden Nähe und Distanz.

## B = Bandwurm

Small Talk sowie verbindende Seitengespräche zu Wetter, Ferien, Kindern oder anderen Dingen, über die man sich gemeinsam aufregen oder freuen kann, gehören auch zum Arbeitsleben. Viele Gespräche dauern jedoch zu lange.

Abklemmen mit Charme wirkt in Kombination mit guten Wünschen.

«Nun wünsche ich Ihnen einen schönen Nachmittag.» «Nun» lässt sich

mit der Stimme leicht verstärken – die Botschaft kommt an. Auch Oder-Fragen wirken. «Müssen wir noch etwas besprechen oder ist alles klar?» Wir wählen gerne das zweite «oder». Bei «müssen» auf die Stimme achten – sie bleibt ruhig und einladend.

## C = Chemie

---

Die Stimme entscheidet. Jeder Mensch hat seine eigene und soll sie auch behalten.

Worauf wir achten, ist die Schwingung unserer Stimme. Wir hören ein Willkommensein oder Misstrauen, eine Erschöpfung oder gute Laune sowie ein Abgelenktsein durch E-Mails.

Die Chemie entsteht in den ersten paar Sekunden. Sagen können wir fast alles, die Frage ist, wie.

## D = Dialog

---

Ein Dialog ist mehr als ein Frage-Antwort-Ritual. Ein Dialog lebt von offenen und geschlossenen Fragen. Wer nur mit «Nein» und «Ja» antworten kann, fühlt sich schnell ausgefragt.

Wie-Fragen öffnen einen Raum. Gute Dialoggespräche fallen durch ihren Verlauf und Rhythmus auf. Menschen, die gut in Kontakt sind, sprechen fließend, unterbrechen sich angemessen und angenehm, knüpfen an etwas an, nehmen die Worte des Gegenübers auf.

Mit den vier Arten und Ebenen des Zuhörens von Claus Otto Scharmer lässt sich der Dialogstil in Unternehmen gut erkennen.



Audio «Kunde  
beschwert sich  
über Liefer-  
verzögerung»

<https://youtu.be/3kizXXUj7iQ>

## E = Emotion

---

Sie gehört zu einem Menschen wie sein Name. Kurzum: Emotionen stehen mit uns auf und begleiten uns zur Arbeit. Die Frage ist nur, wie wir sie steuern.

Es gibt eine einfache Methode, die Gefühlstemperatur zu senken: Nehmen Sie während des Gesprächs ein Blatt Papier und schreiben Sie zum Beispiel «Er nervt mich gerade sehr!!!» oder «Ich hätte so gerne frei heute!!!» – einfach das, was Ihre Emotionen stark fühlbar macht. Indem Sie dieses Gefühl ganz nahe heranzoomen, können Sie es besser weiterziehen lassen. Oder Sie sagen sich «Der andere darf so sein, wie er möchte oder muss». Und: «Morgen habe ich frei!» Alles gut.

## F = Führen

---

Gerade Menschen auf Sachbearbeiterstufe tun sich schwer damit – sie fühlen sich unbefugt, ein Gespräch herzhaft in die Hand zu nehmen. Meine Empfehlung: Tun Sie es, denn schliesslich wurden Sie von Ihrem Unternehmen eingestellt. Sie verfügen über fachliche Kompetenzen und persönliche Fähigkeiten.

Führen-Sätze sind zum Beispiel: «Ich möchte auf den Punkt ... zurückkommen.» Oder beim Einstieg: «Ich habe drei Themen, die ich klären möchte.» Oder am Schluss: «Ich fasse ... zusammen. Ist das auch in Ihrem Sinn?»

Offenheit ist auch Führen: «Meine Themen dauern etwas länger ... (Pause einlegen, abwarten)» Auch hier braucht es «Haben Sie Zeit?» nicht unbedingt.

Bei der Führung achten wir auf die ausgewogene Balance zwischen Sach- und Beziehungsebene.

## G = Gut gemeint

---

«Was kann ich für Sie tun?» ist eine Gut-gemeint-Frage, die wir in Unternehmen hören, weil es die Mitarbeitenden sagen müssen – Managemententscheid.

Die Frage ist gut gemeint und eine Falle. Häme, Distanzlosigkeit, unangemessene Bemerkungen und Beleidigungen sind leider keine Seltenheit mehr. Unzufriedene Kunden möchten sich rächen, austeilen, unkontrolliert Dampf ablassen.

In den Telefoncoachings geht es immer mehr darum, Schutzstrategien für solche Angriffe zu finden. «Was kann ich für Sie tun?» macht Menschen vorführbar. «Ich sage Ihnen gleich, was Sie für mich tun können!» «So eine blöde Frage – ist doch klar!» «Für mich müssen Sie gar nichts tun, Sie können Ihre Arbeit machen.» «Was möchten Sie denn für mich tun?»

All diese Aussagen machen Telefongespräche zur Schwerstarbeit. Schon der Einstieg ist mühsam. Mehrere solche Gespräche am Tag machen Mitarbeitende müde, dumpf oder abwehrend.

### TIPP

Sagen Sie einfach Ihren Namen und Guten Tag. Alles Weitere ergibt sich. Falls es in Ihrem Unternehmen Vorschriften gibt, sich diese jedoch nicht gut einhalten lassen oder unvorteilhaft sind, so sammeln Sie Beispiele dafür und sprechen mit Ihren Kollegen oder mit Vorgesetzten.

## H = Hinhören

---

Hinhören braucht Bereitschaft. Was sagt mir jemand, und was meint er damit? Menschen sprechen auch zwischen den Zeilen. Hinhören geht besser, wenn wir nicht laufend unsere Argumente bereithalten, um gleich kontern zu können.

Das erinnert uns an die vier Ebenen des Zuhörens von Claus O. Scharmer. Lassen Sie sich Zeit, zum Beispiel mit einer Frage. «Wenn ich Sie richtig verstehe, möchten Sie ...?» Passende Fragen lenken ein Gespräch. Zu viele Fragen können appellativ ankommen: «Was wollen Sie eigentlich noch alles wissen von mir ...!»

## I = Interesse

---

Die Stimme, unser zentrales «Arbeitsinstrument» beim Telefonieren, verrät, was uns wichtig oder eben egal ist.

Inhaltlich zeigt sich ein Interesse am Vorausdenken oder an einer Aufforderung. «Bitte rufen Sie künftig sofort an, wenn ...» Auch persönliche Tipps wirken interessiert. «Ich kenne das ... sehr gut. Wissen Sie, was ich da mache? ...»

## J = Ja

---

Ein zauberhaftes Wort. Achten Sie einfach darauf, was Sie mit «Ja» quittieren.

Wenn sich jemand über die Inkompetenz des ganzen Unternehmens auslässt, dann sollte kein «Ja» folgen – es bedeutet Zustimmung. Stattdessen sollten Sie hinhören und bewusst antworten: «Das höre ich jetzt nicht gerne.» Seien Sie ruhig auch etwas stolz auf Ihre Arbeit, Ihr Unternehmen. Schliesslich kommunizieren Sie da in und mit Ihrem Namen.

Ein herzhaftes «Ja» ist immer willkommen. «Ja, das verstehe ich sehr gut.» «Ja, ich zeige Ihnen gerne ...»

In der Nähe von «Ja» ist auch ein «Nein». Wir dürfen «Nein» sagen. Wichtig ist, dass dieses «Nein» fest klingt und dennoch nicht zu geschlossen wirkt. Am besten geht das mit einer Begründung. «Das kann ich Ihnen nicht anbieten, weil ...»

Ein «Nein» kann auch der Rollenklärung dienen. Anstelle von «Nein, das können wir Ihnen nicht abnehmen» geht «... liegt in Ihrer Verantwortung. / ... dafür ist ... zuständig.» Oder mit einem Blickwechsel: «Ich persönlich kann Sie gut verstehen, und doch darf / kann ich Ihnen ... nicht anbieten.» Ein gutes «Nein» kann klären, bereinigen. Es ist genauso wichtig oder wertvoll wie das herzhafteste «Ja».

## K = Konferenzgespräche

---

Sie können sein wie Cafeteriaunterhaltungen mit zu viel Nebengeräuschen.

Führen Sie den wilden Haufen an, indem Sie mit einem klaren Soundcheck moderieren. «Guten Morgen, ich frage mal, ob alle anwesend sind. Anna? ... Peter? ...» Warten Sie auf ein «Ja».

Sprechen Sie Störgeräusche an – nicht vermeiden. «Die Verbindung ist nicht gut. Geht es einigermassen?» Auch hier auf eine Antwort warten. Wenn sich einzelne Gesprächspartner gar nicht hören oder verstehen, ist das Konferenzgespräch beendet.

Führen Sie bis zum Schluss – Konferenzgespräche sind keine Babbelrunden.

## L = Lachen

---

Menschlich, sympathisch, lösend. Ein gutes Lachen an passender Stelle hört sich gut an. Hingegen stört eines aus Verlegenheit oder mit Häme unterlegt den Kontakt. Vermieden werden sollte ein Lachen als Signal für «Hilfe, ich weiss nicht mehr weiter ...».

Steuern Sie das Gefühl von Festgefahrensein, indem Sie einen neuen inhaltlichen Faden aufnehmen: «Da war noch eine andere Frage von Ihnen zu ...» Und wenn Sie wieder in sicheren Gewässern unterwegs sind, kehren Sie zum alten Thema zurück, wenn es sich nicht schon erledigt hat.

Auch persönliche Bemerkungen können das verlegene Lachen auslösen. Wir brauchen nicht auf alles einzugehen. Überhören Sie auch mal bewusst einen verbalen Seitenhieb, ausser er verletzt Ihre persönlichen Grenzen.

## M = Mensch

---

Meistens haben wir den Bildschirm vor der Nase. Das heisst, wir sprechen mit einem System, einer unübersichtlichen Datenbank, und lassen das Gegenüber am Telefon alleine. Mit dem Computer finden Selbstgespräche statt. «Ah ja, ich sehe ...» «Nein, das ist es nicht ...» «Ich suche mal in den Daten nach ...» Die orientierungslosen Pausen sorgen für ein Vakuum, das zu «Sind Sie noch da?!» führt und die Antwort «Ja, ja, ich habe Sie nur noch nicht gefunden im System» hervorbringt. Sprechen Sie mit einem Menschen und schauen Sie währenddessen nicht auf den Bildschirm. Und wenn, dann so: «Ich schaue in ... nach – einen Augenblick bitte.»

## N = Natürlichkeit

---

Auswendig gelernte Sätze sind ein Notanker. Natürliche Gespräche laufen anders, sie brauchen kein Skript. Gerade beim Gesprächseinstieg ist Natürlichkeit wichtig.

Viele Unternehmen kennen Sprachregeln. Sie legen die Reihenfolge der Begrüssung fest. Was kommt zuerst? Das Unternehmen, der Name oder Guten Tag?

### TIPP

Üben Sie verschiedene Varianten und lassen Sie auch mal Unterschiede zu. Wer schon beim Einstieg strauchelt, strauchelt oft weiter. Auch diese Menschen verlassen abends fix und fertig das Büro.

**TIPP**

Beim Einstieg präsent sein, ohne loszupreschen wie ein Sportwagen bei Grün. «Meister AG, mein Name ist Peter Müller, guten Tag.» «Meister AG, guten Tag, mein Name ist Peter Müller.» «Meister AG, Peter Müller.» Der Anrufer sagt Guten Tag, wir quittieren mit Guten Tag – so viel Zeit darf sein.

Wie spontan ist Ihre Ansage?

**O = Ohren**

---

Ohren spitzen. Was sagt mir mein Gegenüber? Was denke ich gerade? Wie steht da jemand zu mir, zum Unternehmen? Und was möchte mein Gesprächspartner? Das Vier-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun erklärt, wie Menschen funktionieren – selten nur auf der Sachebene.

Sie brauchen das Gespräch nicht laufend einer Tiefenanalyse zu unterziehen, das wäre sehr anstrengend. Es reicht, wenn Sie hören, was Ihnen jemand mitteilt. Wenn Sie diese Botschaften – auf welcher Ebene auch immer – wahrnehmen, können Sie Ihr Handeln bestimmen.

Wer hört, ist meist flexibler. Sie waren zu Beginn des Gesprächs vielleicht aufs Fachliche eingestimmt, hören Verzweiflung und entscheiden sich für menschlichen Zuspruch. Vermeiden Sie jedoch therapeutische Aussagen wie «Sie sind gerade auf der Beziehungsebene» oder «Können Sie bitte sachlich werden?!».

**P = Pausen**

---

Sie sind wichtig. Manchmal müssen wir durchatmen. Pausen sind schwer auszuhalten, zumal sie unterschiedliche Qualitäten haben. Manche Pausen sind erfüllt, andere wiederum leer, hilflos, vakuumierend. Wir spüren die Wirkung von Pausen im Gespräch.

Brückenhinweise helfen: «Ich denke gerade darüber nach, wie ...»  
«Ich überlege mir, ob es eine Alternative gibt zu ...» Vertraute, einander gut gestimmte Partner dürfen auch mal sagen: «Ich bin gerade ratlos. (Pause) Vielleicht ist es eine Möglichkeit, wenn Sie ...»

Mitarbeitende scheuen diese Form von Selbstkundgabe, ihnen wurde fachliche Schlagfertigkeit um jeden Preis antrainiert. Dagegen ist echt menschlich hochprofessionell. Ausser, es kommt so daher: «Ui, da sind Sie falsch bei mir! Keine Ahnung.» Das Gespräch ist nicht nur in der Pause, es ist beendet. Fertig. Das ist unprofessionell.

## Q = Quer

---

Es gibt Unterhaltungen, die leben von schrägen Augenblicken und schiefen Aussagen. Wir haben das Gefühl, alles falsch zu machen. Trotz allem läuft der Kontakt bestens. Schräge Gespräche – sofern sie frei von Herablassung sind – leben von Menschlichkeit. Sie ermöglicht viel, bleibt positiv in Erinnerung. Quer darf sein und findet sowieso statt. Menschen sind glücklicherweise keine Automaten.

## R = Resultat

---

Es zeigt sich am Gesprächsende. Führen Sie das Gespräch und fassen Sie längere Inhalte oder Themen zusammen. Anstelle von «Haben Sie noch eine Frage?» geht es auch ganz natürlich: «Ich wünsche Ihnen einen schönen Tag / einen schönen Abend / ein tolles Wochenende.»

## S = Stil

---

Wir sind ja wohlgezogen und wählen unsere Worte meist mit Bedacht. Wenn die Chemie zwischen zwei Menschen stimmt, ist Verbindung möglich. Ausser, es empört Sie bis ins Knochenmark, nehmen Sie ruhig auch mal die Sprache, den Stil Ihres Gegenübers auf.

Das gilt besonders in Momenten, in denen ein Mensch in Not ist. Und wenn Sie die schlimmen Ausdrücke nicht sprechen können, so gehen Sie menschlich mit.

Ein Beispiel: Jemand sagt frei raus: «Das ist so ein Saftladen!» «Saftladen» darf man ja noch sagen ... «Mit Saftläden hatte ich auch schon zu tun – ich verstehe Sie.»

## T = Trubel

---

Er sorgt für Stimmung. Er bringt Aussagen hervor wie «Haben Sie schnell Zeit?» «Ich schaue rasch nach, ob ...» «Können Sie eine Sekunde warten?» «Ich mache das sofort» – im Wissen, dass es dauern wird.

Trubel macht uns auch ungeduldig. Kleine Einwürfe mit «Ja, ja ...», «Mmm ...» oder lautes Atmen sowie in den Hörer räuspern machen aus gesundem Trubel Stress, der nervt.

Wenden Sie in hektischen Momenten das WAM-Prinzip an: wait a minute. Es darf auch weniger sein – wichtig ist Entschleunigung.

## U = Umleiten

---

Wir nehmen ein Gespräch an, sind nicht zuständig und leiten weiter oder eben um. Das kann so oder anders klingen.

Auch hier gilt: Bei Ihnen ist nie jemand «falsch», denn Sie sind «richtig».

Selbst wenn Sie gefragt werden «Bin ich bei Ihnen richtig?», antworten Sie entspannt mit «Ja». Und machen Sie gleich weiter, möglichst ohne Pause. «Meine Kollegin ist für ... zuständig. Ich möchte Sie verbinden.»

Leiten Sie um, verbinden Sie weiter und immer so, dass der Gesprächspartner nicht nur technisch, sondern auch gefühlsmässig



Audio  
«Kundin  
möchte eine  
Auskunft»

<https://youtu.be/nRZyTOBmvKQ>

in der Leitung, also verbunden, bleibt. Abgehängt kommen wir uns vor, wenn das letzte Wort durch die bereits eingeleitete Unterbrechung abgeschnitten, weggedrückt wird.

## V = Verwirrung

---

Man redet aneinander vorbei, Verwirrung herrscht sachlich und menschlich.

Der erste Schritt zur Lösung ist die Anerkennung. Sagen Sie doch einfach, dass gerade jetzt ein Durcheinander herrscht. Bleiben Sie ruhig und sprechen Sie von sich: «Ich habe den Eindruck, dass wir aneinander vorbeireden. Darf ich den Faden noch einmal aufnehmen?»

Störungen in der Kommunikation sind normal und überfallen die kompetentesten Menschen. Störungen an sich sind gar nicht problematisch. Schwierig wird es erst, wenn wir ratlos vor ihnen stehen.

## W = Weisse Lügen

---

Eine weisse Lüge steht für Aussagen, die uns aus der Patsche helfen. Sie schaden niemandem – deshalb weiss. Weisse Lügen stehen zugunsten einer guten Lösung, eines angenehmen Kontakts. Sie meinen keinesfalls brandschwarz anlügen.

Angenommen, es erwischt uns kalt mit einem Hinweis. «Sie haben ja keine Ahnung. Können Sie mir keine Auskunft geben?», hilft die weisse Lüge sozusagen als Selbstfürsorge. «Ich bin mit dem Thema vertraut, möchte noch einige Dinge abklären und rufe Sie zurück.» Würden wir sagen: «Oh, davon habe ich keine Ahnung...», so wirkt das eher inkompetent.

## X = Ein X für ein U vormachen

---

Man darf Menschen gewinnen für etwas, sie überzeugen wollen. Gleichzeitig sind wir der Wahrheit verpflichtet. Probleme dürfen auch mal ein Problem sein. Die Alternative ist nicht, immer nur von «Themen» oder «Herausforderungen» zu sprechen. Achtsame Offenheit ist uns Menschen sehr wichtig.

## Y = Loyal

---

Loyal sein ist eine positive Tugend.

Manche Menschen verführen uns zu Illoyalität, indem sie über unsere Arbeitskollegen oder Chefinnen lästern.

Tückisch ist es, wenn wirklich ein Fehler passiert ist, zum Beispiel mit einer falschen Auskunft. Sie brauchen niemanden heroisch in Schutz zu nehmen. Gehen Sie in der Formulierung einfach weg von der Person. «Da haben Sie recht – diese Aussage war falsch. Ich Sorge nun für ...» Der Zusatz «... von meiner Kollegin» ist nicht nötig.

Mitarbeitende in einem loyalen Umfeld sind entspannter, kommunizieren natürlicher, offener und mit einer guten Fehlerkultur.

## Z = Zurückrufen

---

Möglichst rasch – nicht zu lange warten lassen. Und der Termin sollte realistisch sein. «Wir rufen Sie um ... zurück.» Oder: «Noch heute rufen wir Sie an – Sie können sich auf mich / auf uns verlassen.»

Oder: «Es kann sein, dass Sie meine Kollegin oder mein Kollege anruft.» Den erklärend-entschuldigenden Zusatz «Wissen Sie, ich arbeite nur Teilzeit» oder «Ich bin halt auch nicht immer da» bitte weglassen.

# Der Quali-Check für Ihre Telefongespräche

In diesem Raster sind Ideen für den Start, Verlauf und den Abschluss eines Telefongesprächs zusammengefasst.

## Beginn

---

### a) Kundin ruft an

#### Stimme

«Muster AG, mein Name ist Martina Schmid, guten Tag.»

#### TIPP

«Guten Tag» am Schluss veranlasst die Kundin, erst mal Guten Tag zu sagen – ein sympathischer Beginn.

#### Haltung

Die Begrüssung spontan und zugleich langsam sprechen, anwesend sein.



Audio  
«Beispiele  
für gute und  
schlechte  
Reaktionen»

<https://youtu.be/BmsVxyUYnhU>

### b) Wir rufen den Kunden an.

#### Stimme

«Martina Schmid von der Muster AG.  
Guten Tag Herr Brütsch.»

#### TIPP

Auch hier sagt der Kunde zunächst einmal Guten Tag. So können wir das Gespräch beginnen.

## Stolpersteine

- «Störe ich gerade?»  
Ja, vermutlich schon. Das Gespräch stockt bereits nach wenigen Sekunden.
- «Was möchten Sie genau!?»  
Stimme zu hell, fast empört. Kundin ist verunsichert.
- «Oh, da sind Sie falsch bei mir.»  
Aha, ich bin also falsch gelandet ...
- «Wie kann ich Ihnen helfen?»  
Heikle Frage bei Menschen mit kurzer Zündschnur.  
«Ich sage Ihnen gleich, wie Sie mir helfen können!!!»  
Und schon ist das Gespräch im Off.

### TIPP

Gesprächsabsicht bekannt geben.

- «Ich rufe Sie an, weil ...»
- «Sie erwähnen ... Was ist Ihr Anliegen?»
- «Für diesen Bereich ist meine Kollegin zuständig.  
Darf ich Sie verbinden?»

## Haltung

Gespräche vital entgegennehmen – du bist willkommen! Anrufe gut vorbereiten und Plan B im Auge behalten: Womit muss ich rechnen, wenn ich ... mitteile? Sich nicht für einen Anruf entschuldigen – ich möchte mir dir ins Gespräch kommen.

## Gesprächsverlauf

---

### **Struktur, in Verbindung bleiben.**

- Immer wieder ordnen, Übersicht geben.«Bis jetzt haben wir ... geklärt. Was ist noch offen?»
- Bei schwierigen Gesprächen oder Menschen, die sich laufend wiederholen, das Ziel, den Abschluss ansprechen. «Ich habe Sie verstanden. Wir möchten ja ... erreichen. Können wir ... vereinbaren?»

### **TIPP**

Im Gesprächsverlauf kommt es oft vor, dass einer der Partner ein wenig Nerven braucht, weil aus seiner Sicht etwas zu lange dauert oder schon längst klar sein sollte. Hier ist aushalten die Devise – ruhig bleiben und sich in die Rolle des Gegenübers versetzen.

### **Stolpersteine**

Zu lange Pausen zwischen den Aussagen (Vakuum, ich weiss auch nicht mehr weiter). Und wenn das passiert, kann ein wenig Small Talk helfen, um eine Brücke zum nächsten Inhalt zu bauen.

### **Haltung**

Jedes Gespräch hat seine Länge und seinen Zauber. Gespräche mit vielen Inhalten gewinnen durch Struktur. «Sie sprechen einen weiteren Aspekt an. Können wir das Thema ... abschliessen und zum neuen Punkt kommen?»

## Abschluss

---

### Happy End anstreben.

#### Stimme

Frisch und anwesend.

#### TIPP

Ansprechen, was im Gespräch gelaufen ist – vor allem bei schwierigen Themen. «Das hat nun etwas länger als erwartet gedauert. Ich bin froh, dass wir ...»

#### Stolpersteine

- Stimme flacht ab, wirkt erschöpft, weil uns der Gesprächspartner zu sehr gefordert hat.
- Aufhören ohne Lösung und gutes Ende: «Ja, wenn Sie das so sehen möchten, kann ich auch nichts machen.»

#### TIPP

- «Selbstverständlich entscheiden Sie, wie Sie ... sehen / beurteilen. Ich hoffe, Sie haben Verständnis für unsere Haltung / Entscheidung / Situation.»
- Herzhaft Nein sagen.  
Kundin fragt: «Können Sie mir wirklich nicht entgegenkommen?»  
Klare Antwort: «Nein, ein Entgegenkommen ist nicht möglich.»  
Wenn es gar nicht anders geht, die Gründe noch einmal erwähnen. Wendungen wie «bereits erklärt», «wie gesagt» oder «noch einmal: ...» wirken oft genervt. Ein Nein ist auch eine Klärung, selbst wenn ich nicht damit einverstanden bin.

## Haltung

Gerne wieder! Du bist willkommen, auch wenn es manchmal mühsam ist.

## Ich bin die beste Verbindung

---

Menschen mit innerem Feuer und Lust an der Arbeit sind Gesprächspartner, die wir uns wünschen. Seien Sie gut zu sich selbst, indem Sie sich wohlwollend beobachten und zur Seite stehen. Feiern Sie Ihre Gesprächserfolge. Zum Schluss ein paar Anregungen für die persönliche Reflexion.

### Dialogbereitschaft zeigen

- Viel in der Ich-Form sprechen. «Ich persönlich sehe das wie Sie.» Das Ich ist sympathisch und erzeugt Nähe.
- Natürliche Sprache verwenden, lebensnah sprechen und auch mal lachen – am besten zusammen mit dem Gesprächspartner. Lachen ist nicht auslachen. Lachen ist Leben. Jedes Gespräch ist neu, selbst wenn wir Routiniers sind, unser Thema in- und auswendig kennen. Small Talk nicht vergessen – er verbindet.



Audio «Tipps  
zum  
Telefonieren»

<https://youtu.be/iLF-paADz9E>

### Führungsanspruch offenlegen

Sagen, was ist. Klar Nein oder Ja sagen. Keine Ausflüchte mit «ähm, halt nicht, leider ...» Das Wörtchen «möchte» wirkt oft Wunder. «Ich möchte mit Ihnen ...» Eigene Position kundtun. «Es ist meine Aufgabe, ...» «Ich bin für ... verantwortlich.» Menschen herzlich führen, vorangehen. Die negative Übertreibung von Führung ist autoritäres Gehabe, Herablassung, Scheuklappenverhalten – stur nach Vorschrift. Menschen an die Hand nehmen und zu einem Ziel begleiten.

### **Selbstbewusstsein zeigen**

- Eigene Meinung zur Verfügung stellen. Wahrgenommenes ansprechen. «Ich habe den Eindruck, dass wir nicht weiterkommen. Sollen wir später noch einmal telefonieren oder möchten Sie mit meiner Kollegin sprechen?»
- Ich bin eine Persönlichkeit und vertrete mein Unternehmen.
- Klare Stimme mit Präsenz.

### **Reflexionsbereitschaft leben**

- Emotionales Tagebuch führen. Was ist mir heute richtig gut gelungen? Was weniger und worauf möchte ich achten?
- Welche Qualität könnte ich mir schenken? Beispiele: Mehr Small Talk? Mehr Ich-Form? Mehr Gelassenheit? Weniger alles persönlich nehmen? Mehr natürliche Sprache? Mehr Freude an Menschen mit allem, was sie mitbringen?

---

# Nachwort

---

## «Sag mal, wie geht telefonieren?»

Gute Frage! Mein Kollege, der mich das fragte, war mehr belustigt als interessiert an meiner Antwort. Er konnte sich einfach nicht vorstellen, dass Telefonieren ein Thema sein kann, schon gar nicht für ein Buch. Man telefoniert einfach. Nimmt den Hörer, wählt die Nummer, spricht, legt auf. Ende. Es klingelt, man nimmt ab, spricht, legt auf. Ende. Wie geht telefonieren? Genauso, wie es der Kollege auf den Punkt bringt. Telefonieren wird erst dann zum Thema, wenn Menschen über ihr Verhältnis zum persönlichen Gespräch ohne Sichtkontakt sprechen. Dann geht es ganz schnell. Frust spült an die Oberfläche. Freude kommt auf. Fragen stellen sich, etwa dazu, ob telefonieren mit Sichtkontakt (Kamera, Skype) einfacher wäre. «Bloss nicht!», sagen die einen. «Wäre zu überlegen ...», meinen die anderen. Wenn sich zwei Menschen sehen, kommt noch die Körpersprache hinzu – auch ein Riesenthema. Augen verdrehen, im Bürostuhl einsinken, abwesend im Latte macchiato löffeln wäre dann jedenfalls ein starkes Signal.

## Wie geht telefonieren? Ich gehe jeweils so vor:

- Wer ist dieses Unternehmen, das besser, anders, neu, modern, leicht, sympathisch, offen, effizient telefonieren möchte?
- Welche Werte zeichnen das Unternehmen aus?
- Welche Fragen haben die Mitarbeitenden, welche Nöte, welche Anliegen?
- Welcher Stil, welche Sprache passt zum Unternehmen, seinem Personal, seinen Kunden, Klienten, Ansprechpartnern, Patienten?

Mit der Antwort auf diese Frage empfehle ich die passende Methode, die Werkzeugkiste. Anhand dieser Methode entsteht die Sprechgalerie (Skript) mit allen Tipps, Hinweisen, Anleitungen.

Mit der Werkzeugkiste und der Sprechgalerie gehen wir gemeinsam ins Training, ins Coaching. So geht telefonieren.

Mein Kollege nickte und stimmte mir zu. Telefonieren ist mehr als anrufen, angerufen werden, sprechen, auflegen. Ende. Er wartete einen Moment und sagte dann zu mir: «Aber gell, wenn man den Eindruck hat, es läuft einigermaßen mit den Gesprächen, dann kann man es ruhig so lassen?» Ja, dann kann man es so lassen.

Es gibt nicht die Lehrmeinung zu dem perfekten Telefongespräch.

Eines ist entscheidend: Sie sind die beste Verbindung! Das Wie, die Beziehung, Ihre Stimme, unsere innere Haltung legt fest, wie der Inhalt ankommt. Aus dem Guten, hin zum Besseren.

Das wünsche ich Ihnen.

---

## Literaturverzeichnis

---

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek 1981.

Scharmer, Otto C.: Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. 4. Auflage Heidelberg 2015.