

Patrick Rohr



WIRKSAME KOMMUNIKATION für KMU

Der Ratgeber für Unter-
nehmerinnen, Führungskräfte
und ihre Mitarbeitenden

HANDELSZEITUNG

Beobachter
EDITION

WIRKSAME KOMMUNIKATION

für KMU

Patrick Rohr

WIRKSAME KOMMUNIKATION

für KMU

**Der Ratgeber für Unter-
nehmerinnen, Führungskräfte
und ihre Mitarbeitenden**

HANDELSZEITUNG

Beobachter
EDITION

Dank

Mein Dank gehört Christine Klingler Lüthi, die nun bereits zum fünften Mal als inspirierende und aufmerksame Lektorin einem Buch von mir den letzten Schliff gegeben hat. Und Simon Ming, der einmal mehr ein fachkundiger, kritischer und aufbauender Erstleser war.

Beobachter-Edition
© 2021 Ringier Axel Springer Schweiz AG, Zürich
Alle Rechte vorbehalten
www.beobachter.ch

Herausgeber: Der Schweizerische Beobachter, Zürich,
in Zusammenarbeit mit der Handelszeitung
Lektorat: Christine Klingler Lüthi, Wädenswil
Umschlaggestaltung, Konzept und Layout: fraufederer.ch
Herstellung: Bruno Bächtold, Zürich
Druck: Eberl & Koesel GmbH & Co. KG

ISBN 978-3-03875-397-1

Mit dem Beobachter online in Kontakt:
 www.facebook.com/beobachtermagazin
 www.twitter.com/BeobachterRat



Zufrieden mit den Beobachter-Ratgebern?
Bewerten Sie unsere Ratgeber-Bücher im Shop:
www.beobachter.ch/shop



Inhalt

Vorwort	9
In aller Kürze	10
Virtuelle Sitzungen und Präsentationen.....	10
Kritisches Feedback geben	13
Kommunizieren in der Krise.....	14
1 Kommunizieren – so gehts!	17
Vertrauen als Basis	18
Ein Gespräch im Fluss	18
Aufrichtiges Interesse, ehrliche Absicht, Offenheit	20
Unvoreingenommen sein	22
Verständliche Sprache als Türöffner	24
Was wir (nicht) sagen, wenn wir reden	28
Klar, aber nicht verletzend	28
Falsch verstandene Rücksichtnahme	29
Eine Antenne für das Unausgesprochene	30
Höre ich, was ich hören sollte?.....	30
Selbstoffenbarung als Schlüssel.....	32
Spiegeln, was Sie hören	34
Nonverbale Kommunikation	36
Was wir sehen beim Hören	37
Die Stimme verrät viel.....	38
Signale des eigenen Körpers wahrnehmen	39
Vorbereitung ist das A und O	41
Geordnet ans Werk: die Vier-Phasen-Struktur	41
Strukturieren lohnt sich.....	45
2 Kommunizieren nach innen: Gespräche im Betrieb	47
Sitzungen effizient und zielführend leiten	48
Vorbereitung und Gliederung	48
Abschluss der gesamten Sitzung.....	50

Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	52
Motivierendes Lob: Mehr als ein Schulterklopfen	52
Kritisches Feedback – gewusst wie	53
Firmen profitieren von einer guten Fehlerkultur.....	55
Wenn Mitarbeitende das Gespräch suchen	57
Das Mitarbeitergespräch	63
Einmal im Jahr, genug Zeit	63
Dialog statt Monolog	64
Strukturiertes Gespräch	65
3 Kommunizieren nach aussen	69
Kommunizieren mit Lieferanten und Kundinnen.....	70
Offen und transparent	70
Die Kundin kennenlernen und verstehen.....	71
Kundenorientiertes Verkaufsgespräch.....	75
Kundenpräsentationen, die ankommen	81
Richtig reagieren bei Reklamationen.....	84
Alle Regeln der Gesprächskunst.....	84
Genau anhören.....	87
Vier Phasen – auch bei Reklamationen	88
Soziale Medien einsetzen	91
Was wollen Sie erreichen?	91
Die passende Plattform.....	92
Von der Idee zur Umsetzung.....	93
Dialog statt Monolog	95
Bewirtschaftung braucht Zeit.....	97
4 Kommunizieren auf Distanz: das Homeoffice	101
Die Technik im Griff	102
Vor allem anderen: Raum schaffen für Persönliches	102
Kameraposition und Licht	103
Der richtige Hintergrund.....	107
Mit oder ohne Video?	110
Die virtuelle Präsentation – gewusst wie!	111
Der Ton macht die Musik.....	111

Sich und die Arbeit den neuen Gegebenheiten anpassen	113
Abläufe neu definieren.....	113
Zeiten und Kanäle wählen	114
So gelingt die virtuelle Besprechung.....	116
Schriftliche Kommunikation.....	117
Heikle Gespräche virtuell führen	118
5 Kommunizieren in der Krise.....	125
Krisen kommen unerwartet.....	126
Den Kopf nicht in den Sand stecken	126
Darauf kommt es an	127
Mediale Aufmerksamkeit: Die erste Phase ist entscheidend	130
Krise als Chance	135
Wenn die Krise nicht selbstverursacht ist.....	136
Die richtigen Prioritäten	136
Kommunikation mit den Mitarbeitenden.....	137
Kommunikation mit Kundinnen und Kunden.....	140
Kommunikation mit Lieferantinnen und Lieferanten.....	142
Kommunikation mit Aktionärinnen und Aktionären.....	144
Anhang.....	147
Checkliste: So sind Sie für den Krisenfall optimal vorbereitet	148
Nützliche Links zu Social Media.....	151
Beobachter-Ratgeber.....	152

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

Haben Sie sich auch schon geärgert, weil ein Unternehmen auf eine Reklamation von Ihnen schlecht reagiert hat? Wie ein Unternehmen kommuniziert, ist mitentscheidend für seinen Erfolg.

Ich bin seit 15 Jahren selber Unternehmer und leite ein KMU im Bereich der Kommunikationsberatung und Medienproduktion. Ich weiss aus eigener Erfahrung, dass es nicht immer einfach ist, nach innen und nach aussen perfekt zu kommunizieren. Vielleicht kommt eine Reaktion zum ungünstigsten Zeitpunkt herein, und man antwortet etwas knapp oder betupft. Oder man ist gestresst, muss in aller Eile ein Projekt abschliessen – und genau dann ruft eine Kundin an, die dringenden Gesprächsbedarf hat. Und schliesslich möchte ich auch ein guter Chef sein, der immer ein offenes Ohr für seine Mitarbeitenden hat, der im richtigen Moment lobt und aufbauend kritisiert, wenn mal etwas nicht so gut läuft. Leider kommt es vor, dass ich den Ansprüchen an meine eigene Kommunikation als Unternehmer nicht gerecht werde, denn auch ich habe bessere und schlechtere Tage – und oft nehme ich mir zu viel vor, sodass es einfach nicht für alles reicht.

Als Kommunikationsberater habe ich das grosse Glück, dass die Analyse von guter und missglückter Kommunikation einen bedeutenden Bestandteil meiner täglichen Arbeit ausmacht. Es gehört für mich deshalb zum Geschäftsalltag, dass ich mir überlege, warum ein Kundengespräch nicht so verlaufen ist, wie ich mir das gewünscht hätte, oder warum eine Sitzung nicht das erhoffte Resultat gebracht hat. Aus all diesen Erfahrungen lerne ich jeden Tag dazu, und ich möchte meine Erkenntnisse in diesem Buch gerne mit Ihnen teilen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und Erfolg beim täglichen Kommunizieren mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Ihren Kundinnen und Ihren Lieferanten.

PATRICK ROHR

Oktober 2021

In aller Kürze

Im hektischen Geschäftsalltag ist oft wenig Zeit, um sich in aller Tiefe mit Themen wie Gesprächsführung, Kundenpräsentationen oder Krisenkommunikation auseinanderzusetzen. Aus diesem Grund finden Sie in diesem Kurzkapitel drei wichtige Themen für den Geschäftsalltag kurz und knapp zusammengefasst. Verweise zeigen Ihnen, wo Sie sich in aller Ruhe mit weiteren Aspekten auseinandersetzen können.

Virtuelle Sitzungen und Präsentationen

Als Folge der Pandemiemaßnahmen mussten wir alle in kürzester Zeit lernen, Sitzungen und Kundenpräsentationen online abzuhalten. Einige dieser virtuellen Gesprächsformen werden unseren Arbeitsalltag weiterhin prägen. Deshalb lohnt es sich, sie etwas näher zu betrachten.

Es gibt kein Gesetz auf dieser Welt, das vorschreibt, dass Online-Meetings und -Präsentationen unpersönlich und langweilig sein müssen. Und trotzdem sind viele leider genau das. Hier sollten Sie Abhilfe schaffen.

Langweilen Sie nicht!

Ein Grossteil der Menschen, die im Zuge der Corona-Maßnahmen im Homeoffice arbeiten mussten, mochte vermutlich die kleinen Bilder von mehr oder weniger motivierten Kolleginnen, Kunden und anderen Ansprechpartnern auf ihrem Bildschirm irgendwann nicht mehr sehen. «Mir fehlt der zwischenmenschliche Kontakt», stöhnten viele, «ich vermisse die gemütliche Kaffeerunde, den Pausenklatsch.» Deshalb: Fangen Sie an, die angenehmen Seiten der physischen Welt in den virtuellen Alltag hinüberzuretten.

Zeit für Zwischenmenschliches

Wenn Meetings mit Kundinnen und Kunden physisch stattfinden, fällt man kaum mit der Tür ins Haus. Im Gegenteil, man begrüsst sich ausgiebig, holt vielleicht zusammen einen Kaffee und plaudert auf dem Weg ins Sitzungszimmer über dies und das. Bei Online-Meetings fehlt dieser Teil: Sie laufen in den meisten Fällen viel effizienter ab als herkömmliche Sitzungen. Alle Beteiligten wählen sich pünktlich ein, die Sitzungsleiterin begrüsst kurz – und los gehts. Schliesslich haben die meisten gleich anschliessend den nächsten virtuellen Termin. Der Preis für die neue Effizienz ist, dass das Zwischenmenschliche, die informelle Information, verloren geht. Kein Wunder, vergeht vielen so die Lust an virtuellen Sitzungen.

Mein Tipp | Starten Sie jedes Gespräch am Bildschirm mit einer persönlichen Note. Machen Sie eine kurze Vorstellungsrunde, erzählen Sie etwas von sich, fragen Sie die anderen Teilnehmenden etwas Persönliches, lachen Sie gemeinsam über eine Anekdote – und schon ist das Ganze etwas lockerer. Lassen Sie die wichtige erste Phase jedes Gesprächs, die Phase der emotionalen Einstimmung, in der virtuellen Welt also nicht weg, sondern integrieren Sie sie, auch wenn Sie das vielleicht ein paar Minuten Sitzungszeit kostet.

→ Lesen Sie mehr zur Phase der emotionalen Einstimmung auf Seite 42.

Keine nervtötenden Präsentationen

Schon in der «richtigen» Welt erschlagen überladene und mit wilden Grafiken gespickte PowerPoint-Präsentationen in dunklen Besprechungszimmern das geeignete Publikum. In der virtuellen Welt verschärft sich das Problem zusätzlich. Irgendwann kommt in jedem Meeting der Moment, in dem jemand seinen Bildschirm teilt und eine Präsentation öffnet. Die Augen der Sitzungsteilnehmerinnen wandern unwillkürlich zu den Folien und fangen an zu lesen oder die oft sehr fantasievoll gestalteten Grafiken zu studieren. Im selben Moment beginnt die präsentierende Person, etwas dazu zu erzählen. Doch gleichzeitig lesen und zuhören kann niemand: Der Effekt der Präsentation verpufft völlig. Schon nach wenigen Minuten sind alle Teilnehmenden ermüdet, weil überfordert, und beginnen, sich mit anderen Dingen zu beschäftigen. Das ist am Computer – im Unterschied zu physischen Meetings – problemlos möglich: Man schaltet Kamera und Mikrofon aus und checkt seine E-Mails oder Nachrichten am Telefon, und niemand merkt es. Das darf nicht sein!

Gleichzeitig lesen und hören kann niemand. Die Präsentation darf nicht vom Gesagten ablenken.

Mein Tipp | Setzen Sie Ihre Präsentation nur als Unterstützung dessen ein, was Sie sagen. Führen Sie das Auge Ihrer Zuhörerinnen und Zuhörer an die richtigen Stellen, indem Sie nur sehr wenige und prägnante Textteile verwenden – zum Beispiel ein einziges, gross geschriebenes Schlagwort – und ansonsten vor allem mit aussagekräftigen Bildern arbeiten. Mit Text zugeklebte Folien dagegen sind ein striktes No-Go. Machen Sie es anders: Überraschen Sie Ihre Zuhörerinnen mit einer packenden mündlichen Präsentation, und halten Sie sie mit Farbe, einfachen Headlines und starken Bildern bei der Stange.

→ Lesen Sie mehr zum zielführenden Einsatz von Präsentationen in virtuellen Meetings auf Seite 111.

Zeigen Sie sich von Ihrer besten Seite

Gelegentlich erschrecke ich regelrecht, wenn ich sehe, wie Leute sich am Computer präsentieren. Nicht dass ich von Menschen im Homeoffice Anzug und Krawatte oder ein perfekt geschminktes Gesicht erwarten würde. Aber die vielen Unterkinn-Aufnahmen oder die finsternen Gesichter, weil jemand mit dem Fenster im Rücken vor der Kamera sitzt, sind höchst unvorteilhaft.

Mein Tipp | Positionieren Sie die Kamera immer auf Augenhöhe, so wirkt die Gesprächssituation wie im richtigen Leben. Vielleicht müssen Sie Ihren Laptop dafür auf einen kleinen Stapel Bücher oder auf Ihren Yogablock stellen, aber dieser Aufwand lohnt sich. Achten Sie auch darauf, dass sich die Lichtquelle im Raum nicht hinter oder über, sondern direkt oder seitlich vor Ihnen befindet. Denn sonst sieht Ihr Gegenüber nur ein dunkles Gesicht mit tiefen, schwarzen Augenhöhlen, was Sie wortwörtlich nicht gerade im besten Licht erscheinen lässt.

→ Lesen Sie mehr zur richtigen Vorbereitung für eine virtuelle Besprechung auf Seite 102.

Kritisches Feedback geben

Wie sage ich einem Mitarbeiter oder sogar einer Kundin, wenn mich etwas stört? Offen und ehrlich seine Meinung kundzutun, ohne das Gegenüber zu verletzen – das ist durchaus möglich, wenn man ein paar zentrale Regeln beachtet.

Wenn Sie einer anderen Person ein Feedback geben, gilt es anzuerkennen, dass es sich bei der eigenen Meinung nur um eine Sicht der Dinge handelt – nämlich um Ihre. Es gibt immer auch eine andere Perspektive – die Ihres Gesprächspartners, der das Feedback entgegennimmt. Diese Einsicht ist die wichtigste Voraussetzung, um Dinge, die einen stören, loszuwerden, ohne das Gegenüber zu verletzen. Wenn Sie dann noch darauf verzichten, das Gegenüber mit verallgemeinernden Worten wie «nie» und «immer» in eine Ecke zu drängen, sind Sie fast schon am Ziel.

Ich- statt Du-Botschaften

Formulieren Sie ein kritisches Feedback immer aus Ihrer Sicht. In der Sprache der Kommunikationswissenschaft heisst das: eine Ich- statt eine Du-Botschaft senden. Schildern Sie Ihre Kritik als Ihre persönliche Wahrnehmung und nicht als eine objektive Feststellung. Verzichten Sie konsequent auf pauschalisierende Ausdrücke, die Ihrem Gesprächspartner keinen anderen Ausweg lassen, als sich zu verteidigen oder gar zum Gegenangriff überzugehen.

Statt «Du hörst nie zu, wenn man mit dir spricht» würde das nicht verletzende Feedback also lauten: «Ich habe den Eindruck, dass du mir nicht zuhörst, wenn ich dir etwas sage.» Oder: «Ich habe den Eindruck, dass du in letzter Zeit etwas weniger Einsatz zeigst als früher.» Was deutlich anders klingt als «Du bist immer so nachlässig!».

Geben Sie dem Gegenüber anschliessend die Möglichkeit, seine eigene Wahrnehmung zu schildern. Möglicherweise sagt Ihre Gesprächspartnerin dann: «Diesen Eindruck habe ich nicht, aber ich habe mich tatsächlich etwas zurückgezogen in letzter Zeit. Ich hatte nämlich das Gefühl, dass meine Meinung im Team nicht viel zählt.» Aufgrund einer solchen Reaktion kann ein wichtiges Gespräch entstehen: Warum hat die Mitarbeiterin diesen Eindruck? Was hat zum Rückzug geführt? Die Chance ist gross, dass sich ein konstruktiver, klärender Dialog entwickelt, der gegebenenfalls auch eine Verhaltensveränderung der Gesprächspartnerin möglich macht.

→ Lesen Sie mehr zum Formulieren von Feedbacks und Kritik auf Seite 53.

Kommunizieren in der Krise

Es ist schnell passiert: Eine Kundin fühlt sich ungerecht behandelt und lässt sich auf Social Media über Sie beziehungsweise Ihr Unternehmen aus – eine Flut hämischer Kommentare ist die Folge. Nehmen nun auch noch die traditionellen Medien wie Zeitung, Radio und Fernsehen die Geschichte auf, ist Ihr guter Ruf endgültig gefährdet. In dieser Situation heisst es, einen kühlen Kopf zu bewahren und richtig zu kommunizieren.

In Zeiten von Social Media und einem sich immer schneller drehenden Medienkarussell ist für KMU die Gefahr einer Reputationskrise grösser als noch vor ein paar Jahren. Es gingen nach einer intensiven Phase zerstörender Kritik auch schon Unternehmen unter. Selbst wenn eine kritische Situation nicht gerade die Existenz Ihres Unternehmens gefährdet, kann sie Ihren Ruf trotzdem nachhaltig beschädigen. Deshalb ist es ratsam, die wichtigsten Grundregeln der Krisenkommunikation zu kennen.

→ Mehr Informationen zu diesem Thema finden Sie unter «Auf negative Kommentare reagieren» auf Seite 97.

Sich nicht verstecken

Wenn über Sie oder Ihren Betrieb negativ berichtet wird, ist das oberste Gebot, dass Sie sich zeigen. Die ungünstigste Reaktion ist, sich in einer solchen Situation zu verstecken – das Problem lässt sich so nicht aus der Welt schaffen.

Mein Tipp | Reagieren Sie schnell auf die Vorwürfe, dann ist die Geschichte in den meisten Fällen auch rasch wieder erledigt. Je länger Sie mit einer Stellungnahme zuwarten, desto mehr Gewicht erhält das ursprünglich vielleicht gar nicht so grosse Ereignis – und desto schwieriger wird es für Sie, die allgemeine Stimmung noch zu Ihren Gunsten zu drehen.

Sich entschuldigen

Vielleicht ist Ihnen oder einer Ihrer Mitarbeiterinnen tatsächlich ein Missgeschick passiert. Das ist nicht schlimm, denn Fehler – es ist eine Binsenwahrheit – passieren überall. Entscheidend ist, wie Sie sich in dieser Situation verhalten.