

## Die Interaktionsqualität

Gliederung:

1. Interaktionsqualität
2. Service
3. Kommunikation und ihre Grundlagen
  - 3.1 Die drei Ebenen der Kommunikation
  - 3.2 Anatomie der Nachricht
  - 3.3 Kommunikation als Handlungsveranlassung
  - 3.4 Kommunikationsstörungen
4. Kommunikationstechniken und deren Anwendung
  - 4.1 Die vier Arten des Zuhörens
  - 4.2 Formulierung der Aussagen
  - 4.3 Gesprächsstörer und Gesprächsförderer
5. Das Gespräch

### 1. Interaktionsqualität

Interaktion ist der wechselseitige Ablauf von Mitteilungen zwischen zwei oder mehr Personen.

Interaktionsqualität ist somit ein Bewertungsmerkmal, wie gut oder schlecht dieser Ablauf funktioniert. Um das System reibungslos laufen lassen zu können benötigt der Mitarbeiter bestimmte Qualifikationen.

### 2. Service

Es gibt mittlerweile fast keine qualitativen Unterschiede mehr zwischen einzelnen Anbietern, deshalb muss man sich auf andere Bereiche ausweiten, um dort strategische Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Ein solches Geschäftsfeld ist der *Service*. Ziel des Service ist es, hohe Deckungsbeiträge, Kundenzufriedenheit und damit auch Kundenbindung zu erzeugen.

Unter *Serviceleistungen* fallen z.B. Beratung, After- Sales- Service und Telefonhotlines (auch Beschwerdestelle). Das über die Telefonhotlines eintreffende Feedback ermöglicht es dem Unternehmen, sich ein Bild über die Kundenzufriedenheit und über Service-/Produktmängel zu machen. Diese Angaben werden anschließend im Beschwerdemanagement analysiert um die Schwachstellen bei Produkten/Dienstleistungen, Produktions- und Absatzprozessen zu identifizieren und zu eliminieren.

- ➔ Service dient dazu, sich von der Konkurrenz abzuheben, sich zu differenzieren
- ➔ Service als *Imitationsschutz*, da sich die zusätzlich angebotene Dienstleistung direkt am Produkt orientiert und personengebunden ist (*One-Face-to-the Customer*)
- ➔ Durch Personengebundenheit auch vertrauensschaffend

Service ist die *Schnittstelle* zwischen Kunde und Mitarbeitern. Der Mitarbeiter ist in gewissem Sinne das vermittelnde Organ zwischen Kunde und Unternehmen. Somit ist seine *Interaktionsqualität* der *Schlüsselfaktor* im Service.

### 3. Kommunikation und ihre Grundlagen

Interaktion basiert auf *Kommunikation*. *Kommunikation* ist die Übertragung einer Nachricht/Information von einem Sender auf einen Empfänger. Diese Nachricht kann aus verbalen (Worten, Tönen) und non- verbalen (Bildern, Mimik und Gestik) Signalen bestehen.

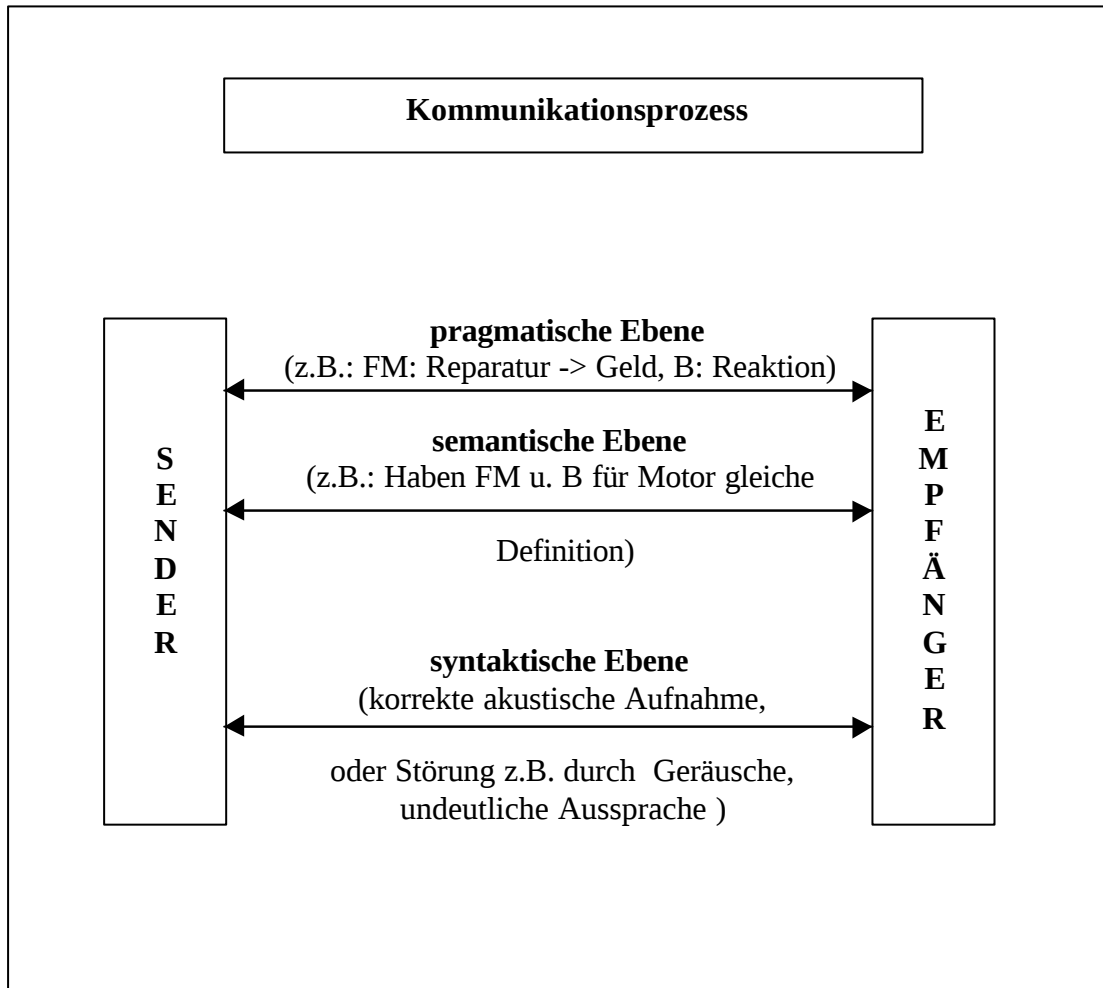
#### 3.1 Die drei Ebenen der Kommunikation:

Der Kommunikationsprozess erstreckt sich über drei Ebenen, die aufeinander aufbauen.

- die *syntaktische Ebene*: hier werden nur die Zeichen vom Sender auf den Empfänger übertragen, hier geht es um die korrekte Übertragung der Zeichen
- die *semantische Ebene*: hier werden den Zeichen Bedeutungen zugefügt
- die *pragmatische Ebene*: hier werden noch die Ansicht des Senders und ihre Bedeutung für den Empfänger hinzugefügt

Beispiel:

Ein Fahrzeugmechaniker (FM) sagt zu dem Besitzer (B) eines Wagens: "Wenn Sie den Motor nicht austauschen lassen, können Sie Ihr Auto auf den Schrottplatz bringen!"

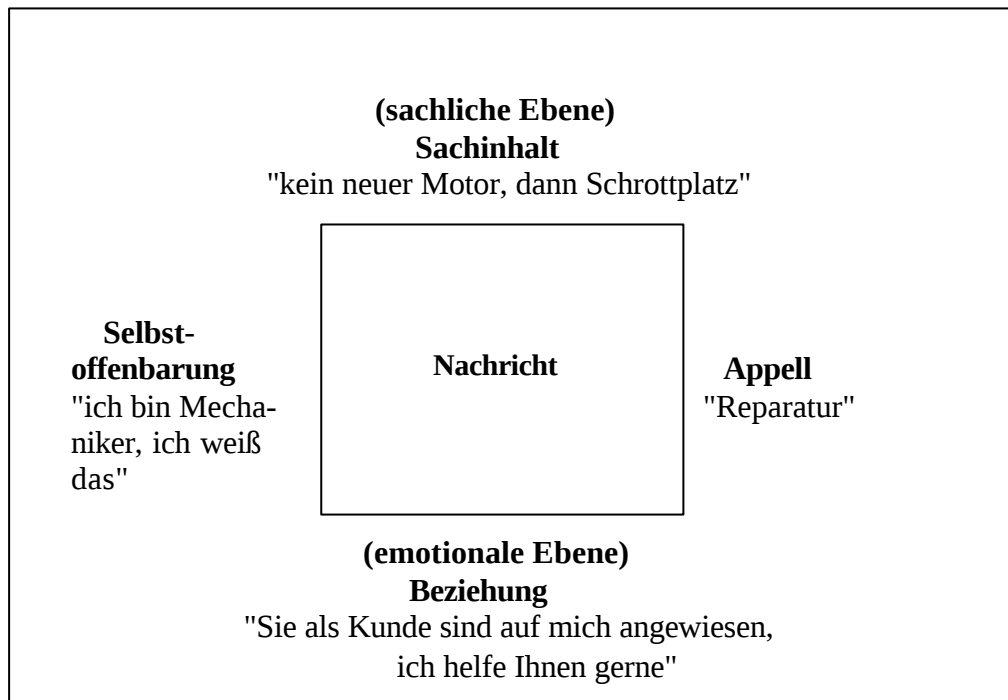


### 3.2 Anatomie der Nachricht:

Nicht nur der Kommunikationsprozess besteht aus mehreren Ebenen, sondern auch die über den Prozess übermittelte Nachricht.

- *Sachinhalt* (worüber informiere ich): enthält bestimmte Sachinformationen
- *Selbstoffenbarung* (was ich von mir preisgebe): Informationen über die Person des Senders  
ICH – Botschaft
- *Beziehung* (was ich von Dir halte): zeigt in Formulierung, Tonfall, non- verbalen Begleitsignalen  
DU – WIR –Botschaften
- *Appell* (wozu ich Dich veranlassen möchte): Einflussnahme auf den Empfänger  
HANDLUNGSVERANLASSUNG

Beispiel Reparatur:



### 3.3 Kommunikation als Handlungsveranlassung

Kommunikation dient dazu, den Empfänger zu einer Handlung zu veranlassen (z.B. Nachdenken, von einer Brücke springen o.ä.)

Diese Handlungsveranlassung liegt im semiotischen Modell in der *pragmatischen Ebene* und in der Anatomie der Nachricht im *Appell*.

Diese Handlungsveranlassung basiert auf 2 Möglichkeiten seitens des Senders. Am erfolgreichsten ist der Mittelweg zwischen diesen beiden Extremen, um seine Ziele zu erreichen.

- *taktierendes Handeln*: hier werden die Mitmenschen als "Objekte" betrachtet, man versucht, seine Ziele durch Manipulation, Täuschung oder Betrug durchzusetzen  
(z.B. Werbung)
- *kommunikatives Handeln*: die Mitmenschen werden als "Co- Subjekte" betrachtet, es findet keine Manipulation statt sondern man sucht nach einem Konsens  
(z.B. Mittagessen).

### 3.4 Kommunikationsstörungen

Im Prozess der *Informationsübermittlung* geht es dem Sender darum, seine Ideen, Gedanken und Vorstellungen an den Empfänger zu übermitteln. Doch aufgrund der Komplexität des *Sendeprozesses* kann die übermittelte Information verfälscht oder verzerrt werden durch:

|                   |                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Idee</b>       | Für Sender sind Vorstellungen und Wünsche unklar oder er möchte sie nicht preisgeben<br>-> Information unklar und unpräzise                                                                                                  |
| <b>Übersetzen</b> | Übersetzung in Sprache und Mimik<br>-> Sender und Empfänger ordnen andere Bedeutungen zu                                                                                                                                     |
| <b>Senden</b>     | Senden<br>-> akustisch: Außengeräusche, monotone Stimme, schnelles und undeutliches Sprechen<br>-> inhaltlich: Fachjargon, komplizierte Sätze, fehlende Anschaulichkeit<br>-> zwischenmenschlich: Präsentierender wirkt/ ist |

|                      |                                                                                               |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | arrogant, Empfänger ist mit anderen Dingen beschäftigt                                        |
| <b>Empfangen</b>     | Siehe Senden                                                                                  |
| <b>Entschlüsseln</b> | Siehe Übersetzen                                                                              |
| <b>Verstehen</b>     | Verzerrung bei Zuordnung der Bedeutungsinhalte, Vorurteile, Stereotype, selektive Wahrnehmung |

Signale für Kommunikationsstörungen sind

- Unruhe
- andere Gespräche
- skeptischer Gesichtsausdruck

Störungen im Bereich der Übersetzung, des Sendens, des Empfangens und des Entschlüsseln können meistens durch Rückfrage behoben werden. In diesem Bereichen kann der Sender allerdings solche Probleme vermeiden, indem er sich anpasst, deutlich spricht, die Verwendung von Fachjargon einschränkt usw.

Liegt allerdings eine Störung in den Bereichen Ideen und Verstehen vor, werden diese bei den jeweiligen Personen durch z.B. schlechten Wissensstand, anderes Selbstbild hervorgerufen. In diesem Fall kann das Problem nicht einfach durch Rückfrage gelöst werden. Hier müssen die Kommunikationspartner in eine Metakommunikation eintreten. Das heißt, sich über ihre Kommunikation und ihr jeweiliges Kommunikationsverhalten zu unterhalten.

#### 4. Kommunikationstechniken und deren Anwendung

##### 4.1 Die vier Arten des Zuhörens

Das Zuhören ist die beste Methode, die Führung in einem Gespräch zu behalten und mehr über sein Gegenüber zu erfahren. Durch das Zuhören gibt man dem Kunden ein Feedback über seine Aussagen und ermuntert ihn mehr preiszugeben. Man tritt in Interaktion.

##### a) "Ich- verstehe" Zuhören:

Ist eigentlich kein richtiges Zuhören (Pseudo- Zuhören) und wird dann angewendet, da es zu unhöflich ist, dem anderen ins Wort zu fallen. Dafür gibt es verschiedene Floskeln (z.B. "Ich verstehe, ...",

" ja, da haben Sie recht, aber.....).

Meistens wird diese Floskel von einem non – verbalen Signal Begleitet, z.B. Kopfnicken

##### b) Aufnehmendes Zuhören:

man zeigt hör- und sichtbar, dass zugehört wird. Basisbestandteil des *aufmerksamen Zuhörens* ist "echtes Schweigen", d.h. Blickkontakt und Kopfnicken (drückt gedankliches Folgen aus). Fehlt der Blickkontakt, muss er durch ein akustisches Signal ersetzt werden (z.B. "Mhm", "Ach", usw.).

Wichtig hierbei ist, seine Gestik und Mimik unter Kontrolle zu halten und mit Interesse darzustellen (z.B. offenes Gesicht mit leicht in Falten gelegter Stirn).

ACHTUNG: in übertriebenem Maße angewendet kann es unhöflich sein!

##### c) Umschreibendes Zuhören:

*Umschreibendes Zuhören bedeutet, Gehörtes mit den eigenen Worten wiederzugeben* und sich somit direktes *Feedback* zu holen, ob die Information auch richtig verstanden wurde. Es ist somit die beste Möglichkeit, Missverständnisse von Anfang an zu vermeiden. Außerdem wird das Gespräch aktiv gefördert.

Einleitende Sätze können sein:

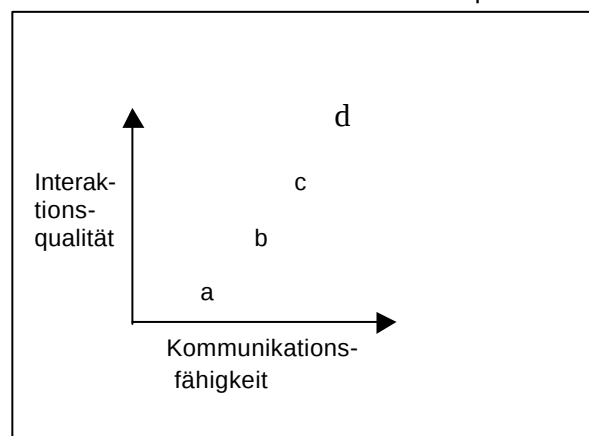
"Ihnen ist wichtig, dass..." , " Verstehe ich richtig, dass..." , Ich habe jetzt verstanden, dass..."

##### d) aktives Zuhören:

Hier wird nicht nur darauf geachtet, was gesagt wird, sondern auch wie es gesagt wird und wie es gesagt wird.

Man fragt sich im Stillen:

"Was empfindet mein Geschäftspartner?" , "Was liegt ihm an dem, was er gerade äußert?"



Es wird versucht, auf die Gefühle, die indirekt geäußert werden einzugehen. (z.B.: "Du klingst entmutigt")

- ➔ Aktives Zuhören ist der Schlüssel zum Gesprächspartner, es schafft ein Klima des Vertrauens.

#### 4.2 Formulierung der Aussagen

Für die Formulierung der Aussagen ist das wichtigste Schlagwort: *Zuhörerfreundlichkeit*.

- Nebensätze vermeiden
- Deutlich sprechen
- Sprache muss dem Kunden angemessen sein, man sollte die Fachsprache der jeweiligen Klientel beherrschen und auch anwenden können
- Die Aussagen müssen dem Fachlichen Bildungsstand des Kunden entsprechen
- Sprache soll aktiv und motivierend sein, Vermeidung von Hilfszeitwörtern

#### 4.3 Gesprächsstörer und Gesprächsförderer

| Gesprächsstörer:                  | Gesprächsförderer:            |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| Befehle                           | Umschreiben                   |
| Überreden                         | Zusammenfassen                |
| Warnen und Drohen                 | Übertreibende Bestätigung     |
| Herunterspielen / Bagatellisieren | Nachfragen                    |
| Ausfragen                         | Klärend auf den Punkt bringen |
|                                   | Zuhören                       |

#### 5. Das Gespräch

Gespräche mit Kunden können zu unterschiedlichen Anlässen stattfinden. Je nach Gesprächsart stehen verschiedene Perspektiven im Vordergrund. Im Hintergrund sind nur zwei Aspekte notwendig:

a) Vorbereitung:

- Klärung der eigenen Perspektive (wie möchte man vorgehen, welchen Nutzen hat der Kunde vom Unternehmen, mit welchen Einwänden muss gerechnet werden)
- Klärung der Kundenperspektive (welche Zielsetzungen hat der Kunde, was erwartet der Kunde, was weiß ich über den Kunden)

b) Durchführung:

- Aufwärmphase: Schaffung einer angenehmen Atmosphäre, man stellt sich vor, man versucht das Interesse des Kunden zu wecken, man geht auf den Grund des Gespräches ein
- Analyse und Problemlösungsphase: Man spricht das Problem des Kunden an, Herausarbeitung einer spezifischen Lösung (besteht aus Beratung, Angebot), Eingehen auf Rückfragen o. Widerstände des Kunden
- Übereinstimmungsphase: Zusammenfassung, Bezug nehmen auf noch offene Fragen, Besprechung der weiteren Vorgehensweise
- Verabschiedungsphase: Ausdrücken der Begeisterung über dieses Gespräch durch Mitarbeiter, Signalisierung von Erreichbarkeit, Verabschieden

Literaturempfehlungen:

- Homburg/Stock 2000: Der kundenorientierte Mitarbeiter.
- Wahren, Heinz-Kurt 1987: Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen.
- Picot/Reichwald/Wigand 2001: Die grenzenlose Unternehmung.
- Weisbach Christian-Rainer 2001: Professionelle Gesprächsführung.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>