

Wann ist Kommunikation wirklich gut? – Warum man sie erleben muss, statt nur drüber zu sprechen

Bärbel Kowalski

#Telefonberatung
#Kundenservice
#Kommunikation
#Kundenzufriedenheit
#Perspektivwechsel

Überblick

Meine Aufgabe besteht darin, neue Mitarbeiter:innen im Bereich der Baufinanzierung bei der ING Deutschland einzuarbeiten. Ich vermittele dabei in einem mehrwöchigen Training die Anwendung aller nötigen Systeme sowie die notwendigen fachlichen und kommunikativen Inhalte. Die Trainingsgruppen sind dabei jedes Mal unterschiedlich, was Alter (zwischen 19 und 60 Jahren) und Berufserfahrung (von Azubis bis hin zu Menschen mit langjähriger Berufserfahrung) angeht.

Die Herausforderung dabei ist, die Mitarbeiter:innen über den gesamten Zeitraum von bis zu neun Wochen zu motivieren, sie nicht mit Wissen zu überhäufen und jeden der drei Themenbereiche so interessant und abwechslungsreich zu gestalten, dass sie gut zu merken und verständlich sind.

Gerade der Bereich „Kommunikation“ geriet dabei etwas ins Hintertreffen. Was konnte ich dagegen tun? Für die Kommunikationsthemen entschied ich mich von Beginn an für das erfahrungsorientierte Lernen. So eine Trainingsmethode wird im sachlichen Banken-Umfeld allerdings weniger erwartet – schon gar nicht in einem Fachtraining. Daher ist mir wichtig, die Teilnehmenden schrittweise an diese Methodik heranzuführen, um eine möglichst große Mitmachbereitschaft und auch den größtmöglichen Effekt zu erzielen.

Da ich die Teilnehmenden bei jedem Training mehrere Wochen begleite, kann ich das erfahrungsorientierte Lernen langsam aufbauen. So kann ich nach einiger Zeit auch ein Tool einsetzen, das eine hohe Hemmschwelle für das Mitmachen beinhaltet, aber einen tollen Lerneffekt für die Gruppe bietet: KommunikARTio.

Thema

Mit Kund:innen über so komplexe Themen wie eine Baufinanzierung zu sprechen, bietet verschiedene Herausforderungen: Wie kann man die Themen einfach und verständlich erklären? Wovon hängt ab, was einfach und verständlich ist? Sprechen meine Kund:innen und ich tatsächlich vom selben Sachverhalt oder meinen wir mit denselben Worten verschiedene Dinge? Diese und andere Fragen kann man mit den Tools RealityCheck und KommunikARTio erlebbar machen. Die Teilnehmenden werden, wie bei einem Rollentausch, in dieselbe Situation wie die Kund:innen gebracht: Sie brauchen verständliche Erklärungen und Unterstützung, um ans Ziel zu kommen.

Beide Tools bieten die Möglichkeit, zu erleben, was passiert, wenn die Kommunikation zielführend ist – und was passiert,

wenn sie es nicht ist: eine gute Ausgangsbasis, um zu erarbeiten, was Kommunikation wirklich gut macht.

Inszenierung: RealityCheck 1

a. Vorbereitung

Je nach Personenzahl und Vorerfahrung suche ich geeignete Bilder aus dem Kartenset aus. Ich wähle dabei immer mindestens zwei Bildkarten, die sich nur durch genaues Beschreiben wirklich unterscheiden lassen. So wird der Zusammenhang der Bilder deutlich, aber auch die Notwendigkeit genauer Beschreibung wird aufgegriffen. Zusätzlich verwende ich gerne das Bild mit der Nahaufnahme des Chamäleonschwanzes, da es grundsätzlich für Verwunderung sorgt und der:die Teilnehmende mit diesem Bild zunächst verstehen muss, wie es ins Gesamtkonzept passt. Ansonsten braucht man einen ausreichend großen Raum, damit sich die Teilnehmenden mit etwas Bewegungsfreiheit für die Lösungsfindung in verschiedenen Reihenfolgen aufstellen können.

b. Durchführung

Mit folgenden Worten leite ich die Durchführung des RealityChecks gerne ein: „Jede:r von euch bekommt gleich eine Bildkarte von mir. Alle Karten gehören zusammen – sie sind ein kompletter Satz. Ihr sollt herausfinden, wie sie zusammengehören. Sie haben eine Reihenfolge, eine Ordnung; sie passen zusammen. Eure Aufgabe ist es, die richtige Reihenfolge der Bildkarten zu finden und euch dementsprechend aufzustellen. Wenn ihr meint, dass ihr die richtige Reihenfolge habt, gebt ihr mir Bescheid.“

Es gibt allerdings ein paar Dinge zu beachten – denn eure Aufgabe im Beruf besteht ja darin, Kunden zu beraten:

- Mit unseren Kund:innen sprechen wir vor allem am Telefon – das bedeutet, ihr könnt ihnen nichts zeigen. Also zeigt ihr euer Bild auch niemandem.
- Eure Kund:innen können euch im Gespräch nur beschreiben, was sie meinen – das bedeutet, ihr schaut nicht auf das Bild eines:einer anderen.
- Darum: Haltet eure Bilder bitte so, dass nur ihr selbst sie sehen könnt.

Hilfsmittel sind keine erlaubt. Gibt es Fragen zu eurer Aufgabe?“

Zusätzlich klappe ich nach und nach ein Flipchart auf, auf dem die Aufgabe und die Regeln zusammengefasst sind.

Ich führe die Teilnehmenden sehr pragmatisch in die Übungen ein – halte es aber sehr bewusst vage, in welcher Beziehung die Karten zueinander stehen könnten. Auf diese Weise soll keine Möglichkeit ausgeschlossen und die Gruppe dazu animiert werden, in jede Richtung zu denken. Ich stelle schon bei der Inszenierung einen Übertrag zu ihrer Arbeit her, da die Gruppe an das erfahrungsorientierte Lernen herangeführt werden soll und die Teilnehmer:innen so die Sinnhaftigkeit der Übung direkt verstehen, was ihre Bereitschaft mitzumachen steigert.

Übertragung in die echte Welt (RealityCheck 1)

Elemente im Lernprojekt	Elemente in der echten Welt
Bildkarten	Informationen, die man für den Kunden hat
Nicht zeigen dürfen	Telefonat mit dem Kunden
Die richtige Reihenfolge	die perfekte Erklärung für den Kunden

c. Verlauf

Beim RealityCheck plappern die Teilnehmenden oft am Anfang durcheinander oder es bilden sich kleine „Untergruppen“. Viele Ideen werden ausgetauscht, wie die Karten wohl im Zusammenhang stehen könnten. Ich beobachte genau und notiere mir Schlüsselaussagen. Wenn eine Gruppe Unterstützung benötigt, weise ich manchmal einfach nur darauf hin, was ein:e Teilnehmer:in bereits gesagt hat und dass die Gruppe das weiter verfolgen solle. Ein solcher Hinweis ist meist vollkommen ausreichend und sehr zielführend. Außerdem kann man dieses Hinweisen auf Gesagtes sehr gut in der Reflexion wieder aufgreifen.

Reflexion

Zunächst sammle ich alle ersten Eindrücke und Emotionen der Teilnehmer:innen. Ich leite die Reflexion gerne mit der Frage „Was

habt ihr erlebt?“ ein. Diese Frage ist so breit angelegt, dass jede:r zunächst alles sagen kann, was sie:er möchte:

- Ich wusste die Hälfte der Zeit gar nicht, worüber ihr da redet ... Mein Bild hat da so gar nicht reingepasst ...
- Ich hatte gedachte, dass die Bilder eine Geschichte erzählen – einen zeitlichen Ablauf, den wir herausfinden müssen
- Die Lösung hat irgendwer gleich am Anfang schon gesagt, aber irgendwie haben wir das gar nicht weiter verfolgt

Nachdem die ersten Emotionen gesammelt sind, sind wir „arbeitsbereit“. Nun liegt der Schwerpunkt ganz stark darauf, was gut lief – also: weiter ausgebaut werden soll – und was nicht gut lief. Hier suchen wir gemeinsam Alternativen, was wir in Zukunft anders machen können. So haben wir am Ende der Reflexion eine Liste von Verbesserungen für die Zukunft, die wir jederzeit überprüfen können.



Inszenierung: KommunikARTio

Bevor ich dieses Tool anwende, bin ich mit der Gruppe bereits tiefer in das Thema Kommunikation eingestiegen. Durch den Reality-Check haben wir schon erste praktische Erfahrung mit zielführender Kommunikation machen können und sind auf verschiedene Kommunikationsmodelle eingegangen (Sender-Empfänger-Modell, 4-Ohren-Modell u. a.).

a. Vorbereitung

Auch beim KommunikARTio steuere ich den Schwierigkeitsgrad. Ich überlege vorab genau, welche Formen für die Gruppe am geeignetsten sind. Bei Gruppen mit viel Erfahrung verwende ich gerne Formen, die sich stark ähneln und nur durch genaues Beschreiben unterschieden werden können. Je nach Personenzahl bekommen einige Teilnehmende nicht nur ein, sondern zwei Teile.

Ich führe KommunikARTio nach Möglichkeit immer in einem Stuhlkreis ohne Tische durch. Alle Teilnehmenden können dann die Richtung, aus der eine Stimme kommt, gut zuordnen. Und durch den fehlenden Tisch kommt niemand auf die Idee, seine:ihre Form einfach abzulegen und so aus der Übung „auszusteigen“.

b. Durchführung

„Ich hatte euch ja bereits gesagt, dass wir noch mehr ‚Kommunikation zum Anfassen und Erleben‘ haben werden – und das ist jetzt der Fall. Und zwar im wahrsten Sinne des Wortes: Jeder von euch bekommt gleich eine Plastikform in die Hand – alle diese Teile gehören zu einem kompletten Satz. Ich war aber so frei, zwei Teile aus dem Satz herauszunehmen und in die Tasche zu stecken. Eure Aufgabe ist es, gemeinsam herauszufinden, welche Formen ich in welcher Farbe weggenommen habe.“

Da ihr aber ja schon einige Übung im Bereich Kommunikation und Rätsel habt, gibt es ein paar Regeln zu beachten:

- Ihr könnt eure Kund:innen nicht sehen, also seht ihr euch gleich auch nicht mehr. Ihr schließt die Augen.
- Unsere Kund:innen suchen wir uns nicht aus, aber wir sind ihr persönlicher Ansprechpartner. Darum behalten alle ihre Formen, es werden keine weitergegeben oder getauscht
- Es sind keine Hilfsmittel erlaubt
- Ich habe einen Tipp, damit ihr das Rätsel lösen könnt: Die Anzahl der Formen multipliziert mit der Anzahl der Farben im Set ergibt XX¹.

Eine Sache kann ich euch noch anbieten: Mir persönlich fällt es schwer, längere Zeit die Augen geschlossen zu halten, wenn ich mich konzentriere. Ich verwende in solchen Momenten gerne eine Augenbinde. Falls es euch genauso geht: Ich habe hier welche, die ihr gerne verwenden könnt. Habt ihr noch Fragen zu eurer Aufgabe?“

Auch hier klappe ich nach und nach ein Flipchart mit den Regeln und der Aufgabe auf. Ich kläre immer alle Fragen, bevor ich die Formen austeile. So komme ich nicht in die Verlegenheit, dass noch mal jemand die Augen öffnen möchte.

Ich warte immer darauf, dass die Frage kommt: „Wenn wir doch nichts sehen können, woher wissen wir dann, welche Farbe wir haben?“ Kommt diese Frage nicht, bevor alle ihre Augen schließen und ihre Teile bekommen, lasse ich es darauf ankommen – und die Teilnehmenden allein merken, dass sie vergessen haben, dieses Detail zu besprechen.

Während der Übung sage ich nur die Farben der Teile, wenn ein:e Teilnehmer:in eines in die Luft hält. Halten mehrere gleichzeitig eine Form in die Luft, dann sage ich die Farben in beliebiger Reihenfolge – kommt diese Situation öfter vor, verwende ich jedes Mal eine andere Reihenfolge. Auf diese Weise müssen sich die Teilnehmer:innen absprechen, wer wann was tut, und sich gegenseitig auch die Zeit geben, zu handeln. Gerade dann, wenn ein:e Teilnehmer:in zwei Formen hat, wird es spannend, denn nur ich und die jeweilige Person wissen,

Übertragung in die echte Welt (KommunikARTio)

Elemente im Lernprojekt	Elemente in der echten Welt
Die Formen in den Händen der Teilnehmenden	die Informationen, die sie den Kund:innen erklären
Die fehlenden Formen	die perfekte Lösung für die Kund:innen
Die Teilnehmenden	die Kund:innen (ohne Vorwissen)
„Blindheit“	Simulation des Telefongesprächs

¹ Diese Zahl „errechne“ ich dabei lt. Anleitung des KommunikARTio.

dass zwei Formen derselben Person zugeteilt wurden. Der Rest der Gruppe kann es nur wissen, wenn es jemand laut ausspricht. Das „Ins-Wort-Fallen“ ist also vorprogrammiert.

Bei RealityCheck wie auch bei KommunikARTio gilt für mich immer eine Regel: „Misch dich so wenig ein wie möglich – schreite wirklich erst ein, wenn der Lernerfolg in Gefahr gerät.“ Meine bevorzugte Methode dabei ist, die Gruppe zu fragen, ob sie Hilfe von mir haben möchten. Sollte eine Gruppe allerdings emotional sehr aufgeladen sein, frage ich nicht erst, sondern greife direkt helfend ein. Ich versuche, sie dabei in die richtige Richtung zu „coachen“ und ihnen nicht gleich eine Lösungsmöglichkeit zu servieren. Auch wenn sie Unterstützung brauchen, sollen sie die Übung aus sich heraus meistern.

Bei KommunikARTio bitte ich z. B. eine:n Teilnehmer:in, noch mal ihre:seine Form zu beschreiben – ein gut platziertes „Aha!“ lenkt die Aufmerksamkeit der Gruppe dann z. B. auf ein bisher übersehenes Detail.

Auffällig ist, dass einige Gruppen anfangs einen Plan zum Vorgehen beim KommunikARTio fassen, diesen dann aber nicht durchziehen, sondern ständig den Plan wechseln. Jeder ihrer Pläne würde funktionieren, wenn sie ihn wirklich verfolgen würden – ein Hinweis darauf, bei einem Plan zu bleiben, hilft ebenfalls oft beim Lösen der Aufgabe.

c. Abschluss

„Ist das eure Antwort?“ Mit dieser Frage beende ich beide Übungen. Die Teilnehmenden müssen bei beiden Aufgaben durch Kombinieren eine Antwort erarbeiten. Tatsächlich meine ich diese Frage jedes Mal komplett sachlich – allerdings bietet auch diese Frage noch einmal eine ganze Menge Möglichkeiten, wie die Gruppe darauf reagieren kann. Zum einen melden sich eventuell Teilnehmende, die sich bei der Lösungsfindung „übergangen“ fühlen. Es beginnt dann eine neue Diskussion, da nicht die gesamte Gruppe „mitgenommen“ wurde, sondern Einzelne die Antwort bestimmt haben. Andere vermuten tatsächlich eine „Finte“ hinter der Frage und beginnen, alles erneut zu hinter-

fragen. Oder aber die Gruppe ist sich absolut sicher und beantwortet die Frage schlicht mit „Ja!“. Es schafft auf jeden Fall noch mal einen kleinen Augenblick der Reflexion am Ende – und sorgt nicht zuletzt dafür, dass ich die Auflösung nicht vielleicht doch zu früh verrate.

Reflexion

Auch hier leite ich die Reflexion wieder mit dem Satz „Was habt ihr erlebt?“ ein. Hier kommen erfahrungsgemäß allerdings viel mehr Emotionen zum Vorschein als beim RealityCheck:

- Wir haben uns überhaupt nicht an unseren Plan gehalten!
- Es war sehr hilfreich, als jemand die Führung und Moderation übernommen hat.
- Mir hat es sehr geholfen, als jemand gesagt hat, seine Form scheint eine Krone zu sein – da habe ich meine direkt darin erkannt.

Durch das fehlende Sehen konzentriert sich alles viel mehr auf die Sprache. Die Teilnehmenden reagieren oft sensibler auf Aussagen der anderen, als es sehend der Fall ist. Hier muss man sich als Trainer:in darauf vorbereiten, dass auch ein Konflikt in der Gruppe angesprochen werden kann.

In der Reflexion des KommunikARTios betrachten wir ebenfalls, was gut und schlecht lief – ich hole das Flipchart dazu, auf dem wir die Verbesserungen aus der Erfahrung mit RealityCheck notiert haben. So können wir direkt vergleichen, ob die Gruppe diese Erkenntnisse direkt umgesetzt hat oder nicht.

Schnell merken die Teilnehmer:innen dann, ob sie wirklich eine Entwicklung in der Zeit zwischen den Tools gemacht haben. Sollten wir zu dem Ergebnis kommen, dass die Entwicklung stagniert, schauen wir uns an, woran das liegt, und erarbeiten gemeinsam eine Lösung, um dies zu beheben.

Auch hier beenden wir die Reflexion mit Verbesserungen für die Zukunft, die wir gemeinsam gesammelt haben.

Fazit

Für mich sind der RealityCheck und das KommunikARTio eine perfekte Kombination. Sie ergänzen sich in ihren Anforderungen und geben viel Raum für Reflexion.

Bei beiden Tools muss man im Auge behalten, dass neben dem eigentlichen Fokus-Thema noch andere Themen getriggert werden können, die dann Thema im Training werden. Beide Tools bieten unter anderem viel Potenzial für die Themen Feedbackkultur, Umgang im Team, Fehlerkultur und strukturiertes Arbeiten, sodass man darauf gefasst sein muss, dass in der Reflexion auch dazu einiges von den Teilnehmenden gesagt werden kann.

Alle Teilnehmer:innen sind immer mit Begeisterung dabei – auch diejenigen, die anfangs immer sagen „Ich spiele nicht“, machen super mit und empfinden diese Tools auch auf Nachfrage nicht als „Spiel“. Beide Tools bereichern meine Trainings und machen viel Spaß.



Bärbel Kowalski

ist als Trainerin angestellt und selbstständig unterwegs. Zu ihren Schwerpunkten gehören Vertriebs- und Kommunikationstrainings, Teambuildings und Fachtrainings zum Thema Baufinanzierung. Sie setzt auf praktische und zielführende Methoden, die die Teilnehmenden voranbringen. Ihr Motto: „Nur wenn man selber brennt, kann man andere anfeuern.“ www.training-erleben.de