

Fallbeispiel: Kommunikation

Erfolgsrezept für eine konfliktfreie Kommunikation

Konfliktbeladene Kommunikation im Kundengespräch ist eine grosse Herausforderung. Ein Fallbeispiel zeigt, wie mit einem integralen Kommunikationskonzept schwierige Situationen extern wie auch unternehmensintern gemeistert werden können.

› Carmen Zimmermann, Dr. Otto C. Frommelt

«Was machen Sie, wenn Sie persönlich angegriffen, beschimpft oder sogar bedroht werden?» Das Amt für Strassenverkehr (ASV) Fürstentum Liechtenstein hat sich diesen Themen gestellt. Eines der obersten Ziele war es, dem Team ein Hilfsmittel zu mehr Sicherheit in Verhalten und Kommunikation in beruflich herausfordernden Situationen zu geben.

Entstanden ist aber viel mehr, ein ganzheitliches oder mit anderen Worten integrales Kommunikationskonzept, beinhaltend das Kommunikations-Leitbild, die -Leitlinien und das -Barometer. Entstanden ist auch seit Einführung eine nach innen und aussen neu etablierte Kommunikations- und Verhaltenskultur.

Das Ziel

Klare, konfliktfreie Kommunikation ist der Generalschlüssel für den erfolgreichen Umgang miteinander. Was aber beinhaltet eine konfliktfreie Kommunikation, also die Fähigkeit, sich anderen mitzuteilen, und die Fähigkeit, andere zu verstehen? Es ist das Mittel, sich auszutauschen.

Für das Amt für Strassenverkehr (ASV) Fürstentum Liechtenstein ist bewusstes

erfolgreiches Kommunizieren ein integraler Bestandteil ihres Führungs- und Managementsystems sowie der Unternehmenskultur. Kurz gesagt: Weg von der Einsamkeit in der Kommunikation hin zur steuerbaren und bewussten Kommunikation, also zu Partnerschaft und Win-win-Situationen.

Bei der Erarbeitung der Thematik war der Miteinbezug der Mitarbeitenden einer der Kernpunkte des Herangehens. Das Ziel: Alle verstehen, um was es geht. Jeder versteht und steht dahinter. Jeder kann und möchte es anwenden. Um dem Risiko zu entgehen, sich allein in den eigenen Komfortzonen zu bewegen, suchte das ASV einen ganzheitlichen externen Partner, um den Prozess zu unterstützen. Das ASV-Team sollte mit kritischer Offenheit begleitet werden, das Thema fachtechnisch professionell und auch praxiserprobt aufgearbeitet werden und nachhaltig wirken.

Das Kommunikationskonzept

Das ASV-Kommunikationskonzept stellt den Plan für die kommunikativen Massnahmen, also den Rahmen oder die Architektur, dar. Es ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung der Kommunika-

tion inner- und ausserhalb des ASV und fungiert somit als strategisches Fundament. Für konkretes operatives Arbeiten – mit über 300 persönlichen Kontakten täglich oder mehr als 60 000 im Jahr – dienen die Kommunikations-Leitlinien wie ein Drehbuch, also sozusagen wie ein Protokoll, ein Ablauf oder ein Regelwerk, für die Kommunikation.

Kommunikations-Leitlinien

Die Leitlinien umfassen einerseits die optimale Basis der konfliktlosen Kommunikation: massgeschneidert vom ASV für das ASV. Andererseits beinhalten sie eine detaillierte Beschreibung, um schwierige und herausfordernde Situationen zu meistern. Somit wird Sorge getragen, dass die Kommunikation auf die jeweilige Situation abgestimmt und im Einklang eingesetzt wird. In den Leitlinien finden sich eine für das ASV erarbeitete Beschreibung sowie die Eskalationsstufen der Kommunikation. Aus den Eskalationsstufen ist ebenfalls ein Kommunikations-Barometer – für die jeweilige Situation im beruflichen Alltag – entstanden.

Kommunikations-Barometer

Durch Einbringung der persönlichen Erfahrungen in schwierigen Situationen

wurden mittels eines Brainstorming-Workshops die jeweiligen Problemfelder beschrieben und in einem weiteren Workshop-Schritt eine Kategorisierung der Vorfälle und Ereignisse durchgeführt. Daraus entstanden ist ein «Kommunikations-Barometer» einerseits nach innen, andererseits nach aussen. Abbildung 1 visualisiert das Barometer und zeigt die verschiedenen Stufen.

Das «Barometer intern» umfasst fünf (von Kritik geben bis zu Mobbing oder sexueller Belästigung) und das «Barometer extern» deren sechs Eskalationsstufen (von Kundenanliegen, die aufgrund gesetzlicher Vorschriften nicht erfüllt werden können, bis zu Bedrohung oder einem tätlichen Angriff). In jeder Stufe wird detailliert aufgezeigt, was genau zu tun ist, wer für was unterstützen kann und wie das «richtige» Vorgehen sein soll. Grundsätzlich gilt, je höher die Stufe, desto schwieriger und konfliktreicher kann die Kommunikation sein. Somit haben alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich optimal vorzubereiten, um für jede Situation gewappnet zu sein.

Kommunikations-Leitbild

Das ASV-Kommunikations-Leitbild ist die Zusammenfassung des Kommunikationskonzepts. Es beinhaltet folgende drei wichtigen Bereiche: Motto, Leitsätze, Kultur und Verhalten. Abbildung 2 zeigt die visuelle Umsetzung des Leitbildes. Das Motto des ASV ist, «kundenorientiert – modern – effizient» zu arbeiten. Die definierten Leitsätze nach innen sind wie folgt: «Wir leben Kollegialität und Hilfsbereitschaft und wir kommunizieren vertrauensvoll, authentisch, fair und rücksichtsvoll.» Nach aussen lauten diese: «Wir nehmen jeden Kunden als Menschen wahr. Wir kommunizieren verständlich, verständnisvoll, lösungsorientiert und vorurteilsfrei.»

Kommunikationskultur und -werte

«Die Kommunikation und das Verhalten des ASV basiert intern sowie gegenüber unseren Kunden auf folgenden Attributen

Abb. 1: Das Kommunikations-Barometer

Kommunikations-Barometer intern «Kommunikation und Verhalten intern»

Stufe 5: Tätlicher Angriff / Mobbing / sexuelle Belästigung

Stufe 4: Persönliche Auseinandersetzung (Verletzung, Streit, Konflikt, Anschwärzen)

Stufe 3: Anliegen wird nicht gehört (intern oder amtsübergreifend)

Stufe 2: Unterschiedliche Werte / Einstellungen / Interessen (Arbeiten, Pausen, Einsatz, Klima, Lautstärke)

Stufe 1: Rückmeldung / Feedback / Kritik geben zu «Fehl»-Verhalten, -Aussagen oder -Arbeiten

Basis: Optimale konfliktlose Kommunikation basierend auf Kommunikations-Grundlagen

Kommunikations-Barometer extern

«Kommunikation und Verhalten in schwierigen Situationen mit Kunden»

Stufe 6: Bedrohung / tätlicher Angriff / Erpressung / Bestechung

Stufe 5: Beleidigung / Aggression

Stufe 4: Psychische und physische Reaktion (seitens Kunden)

Stufe 3: Beschwerde, Kritik, Vorwürfe, Fehler seitens MFK

Stufe 2: Verständnisproblem / Sprachproblem

Stufe 1: Kundenanliegen / -wunsch kann nicht erfüllt werden (gesetzlicher Art oder Fragen während Privatleben)

Basis: Optimale konfliktlose Kommunikation basierend auf Kommunikations-Grundlagen

und Werten: gegenseitigem Respekt, Wertschätzung, Toleranz, Klarheit, Offenheit, Transparenz und den vorliegenden Fakten.» Das Leitbild wirkt sprichwörtlich als Bild per se, ebenfalls als Bild mit qualitati-

vem Inhalt und zu guter Letzt als Bild, das die Inhalte verbindet und vernetzt.

Der gesamte Entwicklungsprozess beinhaltet einen hohen Praxisbezug, ge-

Abb. 2: Das Kommunikations-Leitbild



währleistet durch interaktives Erleben. Das ASV-Team wollte die Kommunikation sowohl auf Sachebene wie auch auf Beziehungsebene erleben sowie eine «Spiegelung» von sich selbst und jedem Einzelnen erhalten. Anlässlich eines Workshops mit Pferden wurde die nichtverbale Kommunikation geübt und erfahren.

Zum Beispiel beinhaltete eine Übung mit einem Pferd, eine Beziehung herzustellen und es dazu zu bringen, der jeweili-

gen Person auf einem Weg zu folgen. Das Pferd antwortet unmittelbar, vorurteilsfrei und ehrlich.

Das Reflektieren liess einige Kommunikationseigenschaften wie Klarheit, Zuhören, Vertrauen, zielbewusstes Handeln und Selbstvertrauen neu erleben. Mitnehmen durften alle einen Rucksack voller Aha-Erlebnisse, neue Erkenntnisse und Erfahrungen zu der persönlichen Kommunikation und dem eigenen Ver-

halten. Die Interaktionen mit den Pferden haben dem ASV-Team die Wichtigkeit der Herstellung der Beziehungsebene in eindrücklicher Weise aufgezeigt. Ebenfalls konnte erlebt werden, wie es sich anfühlt, wenn es zu keiner Beziehung kommt, und was zu unternehmen ist.

Nachhaltigkeit durch E-Dokument und Reflexionsbogen

Das ASV-Kommunikationskonzept ist aber nicht einfach für die Ablage in einer Schublade bestimmt. Es lebt auf der Basis, dass es in das Führungs- und Managementsystem des ASV integriert ist und jeder Mitarbeiter mit nicht mehr als drei Klicks auf die jeweilige Situation digital eine Antwort erhält.

Ebenfalls hat das ASV zur Nachhaltigkeit und im Sinne des Erfahrungsaustausches sowie dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) einen Reflexionsbogen kreiert. Dieser regt einerseits zur persönlichen Reflexion an, andererseits bringt jeder Mitarbeiter pro wöchentlicher Teamsitzung im Turnus seine Erfahrungen ein. Dadurch leben die Leitlinien und die Kultur nicht nur, sondern werden auch aufgrund der praktischen Erfahrungen weiterentwickelt und ergänzt. Neben dem «Training on the Job» steht bei Bedarf ein Coaching zur Verfügung.

Nutzen und Erfahrungen

Das Ziel war und ist die Gewährleistung und die weitere Förderung einer professionellen, situationsbezogenen und stilicheren Kommunikation. In diesem Zusammenhang unterstützen die speziell auf die Bedürfnisse des ASV ausgerichteten Kommunikations-Leitlinien alle Mitarbeitenden: bei der Gestaltung des sprachlichen Ausdrucks, der Art des Zuhörens und des Verhaltens, sowohl intern als auch extern in der Begegnung mit Arbeitskollegen und Kunden.

Auf allen Stufen des Kommunikations-Barometers kamen bereits unterschiedliche Situationen vor. Es zeigt sich, dass die Mitarbeitenden durch die Sensibilisie-

nung und das Training zum Thema professioneller in die Gespräche gehen und diese erfolgreicher führen. Die Hilfsmittel werden als Checklisten zur Vorbereitung auf angekündigte Gespräche genutzt. Wenn man wirklich in schwierigen Situationen steckt, so hat man mit wenigen Klicks die relevanten Informationen, die zur Lösung des spezifischen Problems helfen. Die Win-win-Momente zwischen Kunden und Mitarbeitenden oder auch intern häufen sich, zeigen sich durch ein Lächeln beim Verabschieden, auch wenn es unangenehme Themen zu besprechen beziehungsweise zu lösen gibt.

Zusammenfassung

Das ASV-Kommunikationskonzept stellt eine hohe Sicherheit in Verhalten und Kommunikation, die Stärkung der Selbst- und Sozialkompetenzen und die Förderung des gegenseitigen Verständnisses si-

cher. Rückblickend hat sich bestätigt, dass vor allem Folgendes zum nachhaltigen Erfolg geführt hat: Der Miteinbezug aller Mitarbeitenden in den gesamten Prozess hat nicht nur einen Leitfaden für die tägliche spezifische Arbeit zur Folge, sondern vor allem eine hohe Identifikation aller mit dem Thema. Der Leitfaden hat dem Team auch geholfen, sich auf herausfordernde Situationen vorzubereiten, bevor diese passieren, und sie so erfolgreich meistern zu können.

Somit wurde eine Art Kommunikations-Simulator geschaffen. Die laufende Weiterentwicklung wird durch aktives Miterleben und Reflektieren begleitet und gewährleistet. Über Kommunikation wird gesprochen, reflektiert, und dies ohne grossen Mehraufwand während des Alltags. Erste Erfolgserlebnisse motivierten und machen Spass; es entsteht eine neue Kommunikationskultur. «



Porträt



Carmen Zimmermann

Beraterin, Geschäftsführerin, Inhaberin

Carmen Zimmermann ist Geschäftsführerin und Inhaberin der Rheinblick Führung GmbH, Mastrils. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Führung, Kommunikation, HR-Consulting, Seminare und Coaching mit Pferden.



Dr. Otto C. Frommelt

Amtsleiter

Dr. Otto C. Frommelt, MBA, ist Leiter im Amt für Stassenverkehr Fürstentum Liechtenstein, Vaduz. Er versteht sich als internationaler Experte in Szenarienplanung und Strategieentwicklung; er ist Keynote Speaker, Dozent, Coach und Mentor.



Kontakt

info@rheinblick-fuehrung.ch
 www.rheinblick-fuehrung.ch
 otto.frommelt@llv.li
 www.asv.llv.li

SWISS EXCELLENCE FORUM

Network to Success

Jetzt anmelden

Excellence-Talk



Best in Class – mit Marco Gadola, CEO Straumann Group und Daniel Suter, Direktor CAMPUS SURSEE
 30. Oktober 2019, 18 Uhr, Basel

EFQM-Modell 2020



Update zu den Änderungen der Modellrevision 2020 ab 11. November 2019, Luzern

Zukunfts-Workshop Digital Excellence



«Der Workshop hat mir wertvolle Impulse für die Entwicklung der eigenen Organisation gegeben.»
 Dr. Esther Schönberger, Rektorin KV Luzern Berufsfachschule
 27. – 28. November 2019, Luzern

Anmeldung & Infos: 041 229 30 40
swiss-excellence-forum.ch