

# Präsenzphase

Service

## Einheit 4

### Beraten – Bedienen - Verkaufen

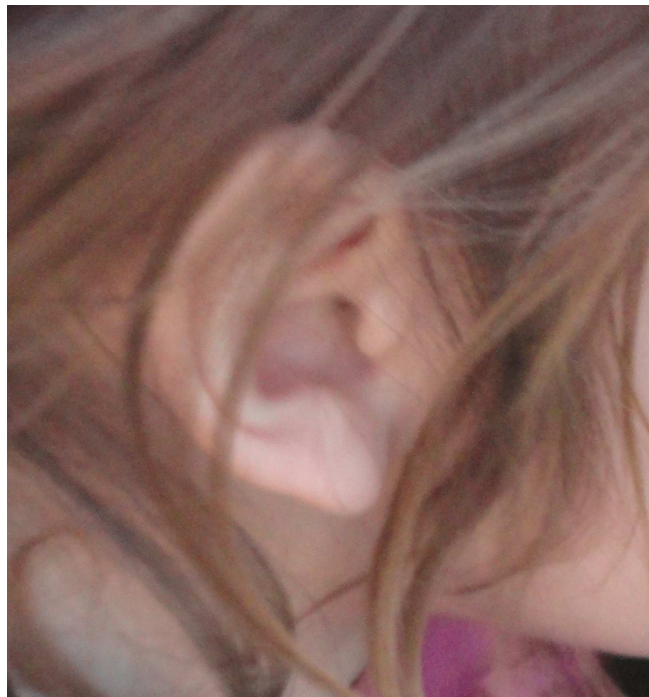
#### 4.1. Kundenorientierte Gesprächsführung: Arten des Zuhörens

##### Aufgabe:

**Stellen Sie sich bitte allein beziehungsweise einzeln im Kreis auf.**

Wie ist Ihnen die Erfüllung dieser ersten Aufgabe geglückt? Wahrscheinlich nicht sehr überzeugend, falls Sie es überhaupt probiert haben sollten. Denn mit Gesprächen ist es wie mit dem Sich-im-Kreis-Aufstellen: es gehören mindestens zwei dazu. Nun gut, der Kreis ist noch ein bisschen schwer zu erkennen, ist noch nicht ganz rund. Aber ein Gespräch zu zweit ist ja auch eher bipolar als rund.

Damit (mindestens) zwei miteinander etwas tun können, muss es zu einer Beziehung kommen. Die entsteht aber nicht dadurch, dass zwei das Gleiche machen, sondern dadurch, dass sie wechselseitig aufeinander bezogene Dinge tun: Einer wirft den Ball, der andere fängt ihn. Einer schenkt dem Anderen etwas und der Andere nimmt es an. Einer sagt etwas und der Andere... nein, er antwortet nicht - das kommt später. Der Andere hört zu!



Wir erleben seit einigen Jahren eine Hinwendung zum Thema Zuhören. Ging es lange Zeit immer nur um das Reden, hat sich inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt, dass die schönste Rede nichts nützt, wenn sie nicht auf die Fähigkeit des Hörens trifft.

Für unser Thema – die kundenorientierte Gesprächsführung – ist das Zuhören deshalb von entscheidender Bedeutung, weil Kundenorientiertheit bedeutet, zunächst einmal etwas über den Kunden und sein Problem, sein Anliegen oder seine Bedürfnisse zu erfahren.

## **1. Das Vier-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun**

Dem österreichisch-amerikanischen Psychotherapeuten und Kommunikationstheoretiker Paul Watzlawick verdanken wir die Einsicht, dass jede Äußerung über ihren Sachinhalt hinaus auch Informationen darüber enthält, wie das Gesagte zu verstehen ist. Watzlawick nannte diesen Aspekt die Beziehungsaussage. Der Hamburger Psychologe Friedemann Schulz von Thun hat dieses Modell weiterentwickelt, indem er diesen „Beziehungsaspekt“ weiter differenziert hat. Sein 4-Ohren-Modell der Kommunikation gilt heute als ein Grundmodell der Kommunikation, weil es die Komplexität einer Mitteilung in gut verständlicher Weise erfasst.

Das Modell besagt, dass jede Äußerung mindestens potentiell neben der eigentlichen Sachaussage drei weitere Aussagen enthält. So enthält jede Äußerung auch eine Mitteilung über den Sprecher. Wie steht er zu der mitgeteilten Information? Wie geht es dem Sprecher? Was hält er von sich selbst? Schulz von Thun nennt das den Selbstoffenbarungsaspekt.

Außerdem wird mehr oder weniger deutlich, wie der Sprecher zu seinen Zuhörern steht. Hält er sie für kompetent? Sind sie ihm sympathisch? Respektiert er sie? Das ist der Beziehungsaspekt der Äußerung.

Schließlich enthält jede Äußerung eine Art Aufforderung. Dabei kommt es nicht immer darauf an, dass die Zuhörer etwas Konkretes tun müssen. Es kann auch nur der Wunsch erkennbar sein, dass die Zuhörer lachen oder traurig sein sollen, den Redner bewundern oder sich ärgern oder dass sie das Gesagte glauben mögen. Diese Aussage heißt Appell.

Inhalt – Selbstoffenbarung – Beziehungsaspekt – Appell. Ein Beispiel:

Ein Kollege sitzt an seinem Schreibtisch. Sie haben vor kurzem den Raum betreten. Plötzlich hören Sie ein mürrisches „Die Tür ist noch offen.“

Auf unser Modell bezogen geht es wahrscheinlich am wenigsten um die inhaltliche Aussage über den Zustand der Tür. Vielmehr rücken die Verärgerung des Kollegen – die Selbstoffenbarung – und der Appell, die Tür zu schließen, in den Vordergrund. Nebenbei ist auch die Kritik an Ihnen hörbar, dass Sie das nicht schon längst getan haben. Also die Beziehungsaussage.

### **Aufgaben:**

**Erörtern Sie, warum die Beachtung aller vier Aspekte einer Äußerung gerade im Geschäftsleben von großer Bedeutung ist und es ausgesprochen ungünstig wäre, sich ausschließlich auf den Sachinhalt zu konzentrieren.**

**Führen Sie ein Rollenspiel eines Verkaufsgesprächs durch. Der „Käufer“ sollte sich überlegen, welche unterschwellig Botschaften auf der Ebene der Selbstoffenbarung und welche Beziehungsbotschaft er „senden“ will. Der „Verkäufer“ sollte versuchen herauszufinden, welche Botschaften das sind, und darauf angemessen reagieren.**

## 2. Alternativen zum „aktiven Zuhören“

In der einschlägigen Literatur, in jedem Ratgeber zur Kommunikation, in den meisten Trainingsveranstaltungen ist man sich einig: Es gibt das böse Zuhören, bei dem nur so getan wird, als würde zugehört. Und es gibt das gute Zuhören, und das ist das „aktive Zuhören“.

Was dabei übersehen wird:

1. Es gibt Situationen, in denen das „*Pseudo-Zuhören*“ durchaus sinnvoll ist. Situationen, in denen ich einen Gesprächspartner nicht unterbreche, obwohl seine Äußerung nicht von Belang für mich ist - aus Höflichkeit beispielsweise oder um ihm die Möglichkeit zu geben, erst einmal „Dampf abzulassen“. Das könnte zum Beispiel ein Telefonmitarbeiter sein, der schon längst erfasst hat, an wen er den empörten Anrufer weiterleiten muss. Oder jemand, der auf die Möglichkeit wartet, auf einer Firmenfeier seinen Gesprächspartner an jemanden weiterzureichen, der besser zu seiner Leidenschaft für Lachssafaris in Norwegen und Schweden passt, weil er ihn nicht einfach stehen lassen will.

2. Das *aktive Zuhören* ist tatsächlich ein großartiges Mittel, um Gespräche zu vertiefen und hin zum Wesentlichen zu führen, nämlich zu den menschlichen, den persönlichen, den emotionalen Aspekten des Themas. Aber um diese Aspekte geht es häufig gar nicht.

Aktives Zuhören, das ist die deutliche Zuwendung zum WIE der Äußerung, zur Selbst- und Beziehungsaussage. AKTIV wird der Zuhörende durch Ergründen und Erfragen der Selbst- und Beziehungsaussage und des Appellaspektes und indem er signalisiert, dass er sich für die Gefühle des Gesprächspartners interessiert und ihn in seinen Empfindungen ernst nimmt. Es ist das Zuhören, das sich die meisten Menschen wünschen, wenn sie sich mit ihren Eltern, Kindern und Geschwistern oder ihren Freunden über ihre Erlebnisse, Freuden und Sorgen aussprechen möchten. Allerdings gerade wenn es um die Sorgen geht, kann das aktive Zuhören selbst dann schon ein Zuviel enthalten – zu viel Intervention, zu viel Unterbrechen des Erzählstroms, zu viel Steuerung durch die Zuhörer.

Von großer Bedeutung sind zwei Arten des Zuhörens, über die gewöhnlich nicht gesprochen wird. Wahrscheinlich weil sie gar nicht bemerkt werden, was durchaus ein gutes Zeichen wäre, oder weil sie so selten sind – das wäre dann ein schlechtes Zeichen für unser Miteinander.

Die erste Form ist das *absichernde Zuhören*. Dabei wird dem Gesprächspartner genau zugehört und zwischendurch immer wieder abgesichert, dass der Redner richtig verstanden wurde. Dies erfolgt durch echtes Paraphrasieren, das heißt, der Zuhörer gibt mit eigenen Worten wider, was er verstanden hat und lässt sich bestätigen, dass der Redner dies wirklich so gemeint hat. „Echtes“ Paraphrasieren heißt, dass die Aussagen des Redners wirklich so genau wie möglich wiedergegeben und nicht manipuliert werden, indem sie überhöht, verdreht oder anders verzerrt werden. Letzteres ist ein typisches, unfaires Verfahren beim Streiten. Das absichernde Zuhören hat ein großes Potential im Bereich von Verhandlungen jeglicher Art. Es kann aber auch sehr nützlich sein, um einen Streit auf eine sachliche Ebene zurückzuführen.

Eine vor allem im persönlichen Gespräch sehr nützliche Form ist das *rezeptive Zuhören*. Bei dieser Form wird möglichst auf jegliche Intervention verzichtet. Es lässt dem Sprecher möglichst viel Raum, seiner eigenen Gedankenstruktur zu folgen, sich „auszusprechen“. Es werden lediglich Signale

gesetzt, dass aufmerksam zugehört wird. Nachfragen erfolgen nur, wenn tatsächlich etwas nicht verstanden wurde, sie lenken jedoch nicht auf neue Aspekte (die den Zuhörer möglicherweise interessieren, aber in den Gedanken-/Erzählfluss des Sprechers eingreifen würden). Darüber hinaus werden lediglich verbale, para- und nonverbale Signale ausgesendet, die das Zuhören anzeigen und zum Weitersprechen ermutigen: Nicken mit dem Kopf, Äußerungen wie „hm“ oder „ja“ oder „Erzähl mal weiter!“. Wertungen, Verharmlosungen oder Kommentare werden vermieden.

**Aufgaben:**

**Entwickeln Sie mit Hilfe des obenstehenden Textes eine Übersicht über die vier beschriebenen Arten des Zuhörens und ihre Eigenschaften. Nutzen Sie dafür die nachfolgende Tabellenform.**

**Finden Sie für jede Art des Zuhörens ein Beispiel aus Ihrem beruflichen oder privaten Umfeld.**

<b>Art des Zuhörens:</b>
<b>Eigenschaften:</b> - - - -
<b>Art des Zuhörens:</b>
<b>Eigenschaften:</b> - - - -
<b>Art des Zuhörens:</b>
<b>Eigenschaften:</b> - - -

-

**Art des Zuhörens:**

**Eigenschaften:**

-

-

-

-