



Das Beratungsgespräch – Teil 2

Gespräche gezielt steuern

Im ersten Teil unseres Beitrags „Das Beratungsgespräch“ haben wir ausführlich die sechs typischen Kommunikations-hürden behandelt, die zum Scheitern von Gesprächen führen können. Im zweiten Teil werden wir auf die gezielte Gesprächssteuerung eingehen. Damit ist nicht gemeint, den Kunden zu irgendwelchen Handlungen zu überreden oder gar zu übervorteilen, sondern vielmehr die Fähigkeit, ein Gespräch zielorientiert zu führen.

1. Ziele abstecken

Ein Beratungsgespräch ist kein Selbstzweck, sondern hat immer zum Ziel den Kunden über einen Sachverhalt zu informieren. Diese Informationen müssen letztendlich so wertvoll für ihn sein, dass er bereit ist, die Kosten des Beratungsgesprächs zu tragen.

Der Grund, warum wir ein Beratungsgespräch zu diesem Zweck führen und dem Kunden die Informationen nicht einfach nur verkaufen, ist der, dass wir auch von ihm Informationen be-

nötigen. Am Ende kommen wir so zu einem gemeinsamen und für beide Seiten zufriedenstellenden Ergebnis.

Damit aber auch unser Kunde seinen Beitrag zum Gespräch leisten kann, müssen wir ihn in die Lage versetzen, an diesem gewünschten guten Gesprächsergebnis aktiv mitwirken zu können.

Schon vor Beginn des Beratungsgesprächs sollte man sich daher zunächst selbst einmal klar darüber werden, was das Ziel des Gesprächs sein

soll. Was soll im Beratungsgespräch erreicht werden? Das Ziel könnte zum Beispiel sein, ungenutzte Energieeinsparpotenziale aufzuzeigen. Es geht weniger darum, Ergebnisse inhaltlich vorwegzunehmen, sondern vielmehr darum, ein Gesprächsziel zu stecken und dem Gesprächspartner dieses Ziel deutlich zu machen. Man sollte sich im Vorfeld aber auch über die eigenen Ziele bezüglich des Beratungsgesprächs bewusst werden, z. B. dass der Kunde mit der Beratung zufriedengestellt wird und Sie möglicherweise weiterempfiehlt (Anschlussgeschäfte).

Unter diesen Voraussetzungen könnten Sie das Beratungsgespräch wie folgt beginnen: „In diesem Beratungsgespräch möchte ich mit Ihnen zusammen über Ihre Wärmeversorgung und mögliche ungenutzte Energieeinsparpotenziale sprechen. Das Ziel der Beratung soll in den nächsten 30 Minuten sein, möglichst lukrative Einsparpotenziale zu ermitteln, d. h. möglichst hohe finanzielle Einsparungen bei möglichst geringen notwendigen Investitionen zu erzielen.“

2. Aktives Zuhören

Jedes Gespräch ist geprägt vom Wechselspiel aus Sprechen und Zuhören. Doch so einfach das klingen mag, Zuhören ist weitaus komplizierter, wenn sich die Lebenswelten der Gesprächspartner stark unterscheiden. Im Falle des Beratungsgesprächs sind die Lebenswelten des Beraters und des Kunden verschieden, denn während der erste der Fachexperte ist, ist der Kunde ein Laie auf diesem Gebiet. Auch kann es vorkommen, dass im Gespräch emotionale oder sogar mehrdeutige Botschaften gesendet werden, dann reicht einfaches „Zuhören“ nicht aus.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt im so genannten „aktiven Zuhören“. Das bedeutet, dass Sie sich aktiv darüber Klarheit verschaffen, ob das, was Sie verstanden haben, auch wirklich so gemeint war. Hier entsteht eine Rückkopplungsschleife im Gespräch. Durch aktives Zuhören werden nicht nur Missverständnisse vermieden, sondern es wird auch das Gesprächstempo verringert. Dadurch wird im Gespräch Raum für Klärung eröffnet. Die Resonanz Ihres aktiven Zuhörens wird dann entweder die Bestätigung, eine Präzisierung oder sogar eine Korrektur des Gesagten sein. Ein Beispiel könnte die folgende Rückfrage eines Beraters sein: „Sie sagen, dass Sie eine Heizungs-

modernisierung bisher nicht erwogen haben wegen der unzugänglichen Verrohrungen im Haus. Befürchten Sie, dass das bestehende Verteilungsnetz nicht genutzt werden kann?“

3. Andere Sichtweisen akzeptieren

Im Gespräch können sich Situationen ergeben, die emotional geladen sind. Gegen Emotionen lässt sich schlecht argumentieren und am Ende erliegt das Gespräch durch Behauptungen und Gegenbehauptungen.

Beispiel:

Kunde: „Energieberatung – das bringt doch alles nichts. Am Ende zahle ich einen Haufen Geld und spare kaum etwas ein!“

Berater: „Es gibt keinen Grund an meiner Beratungsleistung zu zweifeln!“

Um solche Situationen zu meistern, ist es notwendig, zunächst eine andere Sichtweise zuzulassen. Eine andere Meinung zu würdigen, bedeutet nämlich nicht, ihr inhaltlich auch kompromisslos zuzustimmen. Sie zeigen damit aber Anerkennung für offensichtliche Gründe ihres Gegenübers, die es wert sind, auch ernst genommen zu werden.

Andere Sichtweisen zu akzeptieren, das eröffnet die Möglichkeit, den Emotionen wie Ärger, Skepsis, Zweifel oder Unsicherheit Platz zu machen. Damit machen Sie den Weg frei für eine sachliche Lösung.

Eine bessere Antwort auf die oben genannte Feststellung des Kunden könnte daher sein:

„Ich kann Ihre Sorge verstehen. Was halten Sie davon, wenn ich Ihnen die Ergebnisse meines letzten Beratungsgesprächs zeige, dort sind die erzielten Einsparungen und notwendigen Investitionen anschaulich gegenübergestellt?“

4. Wirkung von Fragen

Fragen sind Teil eines jeden Gespräches und werden in Alltagsgesprächen ganz unbewusst eingesetzt. Ein Gespräch lässt sich aber gezielt steuern, wenn man sich darüber bewusst wird, dass es eine Vielzahl von verschiedenen Fragetypen gibt und welche Wirkung man mit den jeweiligen Fragetypen erzielt.

• Offene Fragen

Offene Fragen stehen in Verbindung mit Fragepronomen: Was? Wer? Wo? Wann? Wie? Wodurch? ... Diese Fragen verwendet man, wenn man Informationen gewinnen oder sich einen Überblick verschaffen möchte. Sie geben dem Befragten Raum zum Nachdenken und zur Darstellung seiner Sichtweise und fordern zum Erzählen auf. *Beispiel: „Was wäre Ihre Vorstellung von einer optimalen Beheizung?“*

• Geschlossene Fragen

Geschlossene Fragen beschränken die Antwortmöglichkeit auf die Entscheidung zwischen „Ja“ oder „Nein“ (gegebenenfalls auch „vielleicht“). Dabei bleibt dem Befragten kein Raum. Eine geschlossene Frage drängt daher auf eine Entscheidung. *Beispiel: „Kommt die Einbindung von Sonnenenergie in das bestehende Heizsystem für Sie in Frage?“*

• Präzisierungsfragen

Präzisierungsfragen sind zum Beispiel: Wie genau? Wie lange? Wie weit? Wie viel? Im Vergleich wozu? Woran sehen Sie das? Solche Fragen fördern die Konkretisierung, sind konstruktiv und beteiligen den Gesprächspartner an der Lösungsfindung. *Beispiel: „Woran genau würden Sie eine erfolgreiche Beratung festmachen?“*

- **Alternativfragen**

Bei Alternativfragen erhält der Befragte die Auswahl zwischen mehreren Varianten. Das Ziel kann sein, dass er sich für eine der aufgezeigten Möglichkeiten entscheidet oder sich über das ganze Spektrum der Möglichkeiten bewusst wird.

Beispiel: „Möchten Sie lieber eine Beheizung ausschließlich über regenerative Energien wie Solarthermie, über rein fossile Brennstoffe wie Kohle, Erdöl oder Erdgas oder vielleicht eine Kombination aus beidem?“

- **Suggestivfragen**

Suggestivfragen sind manipulativ und drängen den Befragten in eine bestimmte Richtung. *Beispiel: „Sie sind doch damit einverstanden, die bisherigen Verbrauchsdaten Ihrer Heizungsanlage zur Verfügung zu stellen?“*

- **Rhetorische Fragen**

Auf rhetorische Fragen wird keine Antwort erwartet. Es handelt sich vielmehr um Behauptungen in Frageform, die als rhetorisches Mittel eingesetzt werden.

Beispiel: „Sie möchten doch sicher nicht unnötig Geld verheizen?“

- **Motivierende Fragen**

So genannte „motivierende Fragen“ sind nicht zwangsläufig auch wirklich motivierend. Das hängt nämlich davon ab, wie sie vom Befragten empfunden werden – als authentisch oder eher als manipulativ. *Beispiel: „Sie sind doch ein umweltbewusster Mensch. Was halten Sie von der Vorstellung ein effizientes und umweltschonendes Heizsystem zu verwenden?“*

- **Begründungsfragen**

Begründungsfragen hinterfragen Sachverhalte. Leider erschrecken sie unter Umständen die Befragten, wenn diese Begründungen

und Rechtfertigungen schlecht unterscheiden können.

Beispiel: „Warum haben Sie bisher nie den Einbau eines Umwelt schonenden Feinstaubfilters in Betracht gezogen?“ (Frage nach einer Begründung oder Vorwurf?)

5. Positives Feedback

Während des Beratungsgesprächs werden sich Punkte ergeben, die aus Ihrer Sicht geändert werden müssen. Auch wenn es nicht immer leicht fällt, solche Dinge anzusprechen, muss man sie klar und unmissverständlich äußern. Die Rückmeldung des Beraters an den Kunden (Feedback) beinhaltet wertvolle Informationen. Feedback ist also ein wichtiger Dienst an Ihrem Gesprächspartner. Dennoch macht man oft die Erfahrung, dass Rückmeldungen, z. B. zu notwendigen Verbesserungen, nicht immer kritiklos angenommen werden. Es kann auch passieren, dass in Folge des Feedbacks eine Verteidigungshaltung des Kunden eingenommen wird. Daher sollte man darauf achten, positives Feedback zu geben. Wenn im Vorfeld eine grundsätzliche Wertschätzung ausgedrückt wird, fallen Verbesserungsvorschläge oft auf viel fruchtbareren Boden.

Positives Feedback sollte grundsätzlich situativ, konkret, subjektiv und wertschätzend formuliert werden.

Negatives Beispiel: „Umweltschutz gibt es nicht geschenkt, Sie müssen schon etwas tun und auch Geld dafür in die Hand nehmen. In Energiefragen bin ich der Fachmann – Sie sollten meine Verbesserungsvorschläge schon ernst nehmen.“

Positives Beispiel: „Ich finde es ganz toll, dass Sie den Weg zu mir gefunden haben, um sich über Energieeinsparpotenziale zu informieren. Man spürt, dass Ih-

nen Umwelt- und Klimaschutz wichtig sind. Das freut mich wirklich sehr und ich bin mir sicher, dass wir gemeinsam eine Möglichkeit aus den folgenden Verbesserungsvorschlägen finden werden, bei der sich Ihre Investitionen auch schnell durch Einsparungen bezahlt machen.“

6. Position beziehen

In Gesprächen allgemein, aber auch im Beratungsgespräch im Besonderen kann es vorkommen, dass ein Standpunkt zu einem bestimmten Thema vertreten werden muss. Wer Position bezieht, sollte aber flexibel und auf verschiedene Reaktionen seines Gesprächspartners gefasst sein. Bevor das Gespräch begonnen wurde, hat man ja bereits eine Zielvorstellung festgelegt. Damit ist schon zu Beginn des Gesprächs klar, was man erreichen will. Flexibilität kann nun dadurch erreicht werden, dass man sich auch darüber bewusst wird, was man mindestens erreichen will. Über Minimalziele erreicht man unter Umständen zunächst einmal einen Etappensieg und kann von dieser Position aus zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal neu ansetzen. Es ist darüber hinaus hilfreich, bei der Argumentation des eigenen Standpunktes Belege anzuführen, d. h. Zahlen, Daten und Fakten. Wenn von vorneherein zu erwarten ist, dass den gemachten Vorschlägen vielleicht nicht zwangsläufig zugestimmt wird, dann sollte man dafür frühzeitig intensiv werben. Wie sehen die Argumente aus der Sicht des anderen aus? Was wäre für den Gesprächspartner nützlich oder Gewinn bringend? Mit den Antworten auf diese Fragen kann der beiderseitige Nutzen deutlich gemacht werden.

Beispiel: „Es ist verständlich, dass Ihnen alle vorgeschlagenen energetischen Sanierungsmaßnahmen zu dem jetzigen

Zeitpunkt noch zu teuer sind. Wenn wir die Sanierung der Gebäudehülle zunächst einmal zurückstellen würden und uns auf die Erneuerung Ihres Heizsystems beschränken, so können wir bei sehr niedrigen Investitionskosten unter Einbindung von Sonnenwärme bereits 20% Ihrer Brennstoffkosten senken. Dann hätten Sie jetzt schon eine saubere und umweltfreundliche Heizung, die für alle sichtbar an den Solarkollektoren auf Ihrem Dach auch regenerative Energie nutzt.“

7. Gespräche strukturieren

Wie das Beratungsgespräch vom Gesprächspartner empfunden wird, das ist auch maßgeblich vom Gesprächsklima abhängig. Eine angenehme Atmosphäre wirkt gesprächsfördernd und kann gezielt durch Zusammen-

fassung von Zwischenergebnissen und einem zusammenfassenden Abschluss erreicht werden.

Bündeln Sie immer wieder zwischen durch die Gesprächsergebnisse, das gibt dem Gesprächspartner Orientierung. Das Gespräch wird strukturiert und in Abschnitte aufgeteilt. Auch wenn eine Verständigung ausbleibt, hilft oft eine klärende Zusammenfassung. Die Zwischenergebnisse sollten mit einleitenden Worten wie „Ich möchte den jetzigen Stand der Dinge einmal kurz zusammenfassen ...“ angekündigt werden. Am Ende des Gespräches erfolgt schließlich noch einmal die Zusammenfassung aller erarbeiteten Ergebnisse und verabredeten Maßnahmen. Solche Zusammenfassungen stellen eine Verbindlichkeit des Verabredeten her und beantworten die folgenden Fragen:

- Was wurde verabredet?
- Wie geht es weiter?
- Welcher Schritt ist der nächste?

Beispiel: „Ich fasse noch einmal abschließend zusammen, was wir heute alles erarbeitet haben. Wir werden nun zunächst Ihre Heizungsanlage erneuern und mit Solarkollektoren regenerative Sonnenwärme ins Heizsystem einbinden. Am Ende des Jahres setzen wir uns dann noch einmal zusammen und überprüfen, ob alle geplanten Kosteneinsparungen auch tatsächlich erzielt wurden, und überlegen auf dieser Basis, ob wir dann in einem weiteren Schritt auch Wärmedämmmaßnahmen an Ihrem Gebäude nachschieben. Haben Sie zu der Verfahrensweise jetzt noch Fragen?“ ■

Quelle:
Gesprächstechniken, Trainer
von Christine Scharlau, Haufe Verlag

