



Eines der zukunftssträchtesten Aufgabengebiete für das Schornsteinfegerhandwerk dürfte die Beratung sein.

Im Vergleich zu allen anderen Handwerken, deren Tätigkeitsfelder im Bereich der Wärme- bzw. Energieversorgung von Ein- und Mehrfamilienhäusern liegen, hat das Schornsteinfegerhandwerk eine bisher einzigartige Sonderstellung auf diesem Gebiet. Zum einen ist es seit Urzeiten staatlich mit sicherheits- bzw. umweltschutztechnischen Messungen und bauaufsichtlichen Abnahmetätigkeiten betraut, zum anderen genießt der Schornsteinfeger insbesondere wegen seiner von Verkaufs- oder Installationsinteressen unabhängigen Beratung in allen Fragen rund um die Sicherheit, Umwelt und Energie höchstes Vertrauen bei seinen Kunden.

Das sind Marktvorteile, die man als Neueinsteiger höchstens langfristig

und nur mit größtem Mitteleinsatz erzielen könnte. Mit dem Wissen, dass die Beratung mit aller Wahrscheinlichkeit eines der wichtigsten Fundamente im zukünftigen Dienstleistungsportfolio der Schornsteinfegerbetriebe sein wird, lohnt es sich, das Thema etwas genauer zu beleuchten und gegebenenfalls das Beratungsgespräch zu optimieren.

Neben dem Fachwissen, das für ein gutes und für den Kunden nutzbringendes Beratungsgespräch unbedingt erforderlich ist, ist auch das Gespräch an sich, also die Gesprächstechnik und -führung entscheidend.

Auf den ersten Blick besteht ein Beratungsgespräch nur aus Sprechen und Zuhören (verbaler Kommunikation), doch das, was wirklich während eines Beratungsgesprächs passiert, ist weitaus vielschichtiger. Und genau genommen ist es bei näherer Betrachtung

geradezu erstaunlich, dass die Verständigung zwischen Berater und Kunden in den meisten Fällen so reibungslos funktioniert.

Die Anzahl der Hürden nämlich, die zu einem Scheitern des Beratungsgesprächs führen können, ist tatsächlich relativ hoch.

Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz hat in einer Abfolge von Feststellungen solche Verständigungshürden treffend angesprochen, die im Weiteren einzeln kurz erläutert werden sollen:

1. **Gedacht ist nicht gesagt,**
2. **gesagt ist nicht gehört,**
3. **gehört ist nicht verstanden,**
4. **verstanden ist nicht einverstanden,**
5. **einverstanden ist nicht ausgeführt,**
6. **und ausgeführt ist nicht beibehalten.**

Lässt man sich die einzelnen Punkte durch den Kopf gehen, so stellt man mit einem Mal fest, dass der Weg eines optimalen Beratungsgesprächs mit zahlreichen Stolpersteinen gepflastert ist.

Wann ist Ihr Beratungsgespräch erfolgreich?

Ein Beratungsgespräch ist kein Selbstzweck und hat immer eine Intention. Das heißt, es wird mit einer Absicht durchgeführt und soll letztendlich in einem gewünschten Handeln des Kunden münden: z. B. Energiesparmaßnahmen einleiten, Anlage warten lassen, Reinigung durchführen lassen und vieles andere mehr. Erfolgreich ist das Beratungsgespräch also nur dann, wenn dieses Handeln des Kunden, das mit dem Beratungsgespräch beabsichtigt war, auch wirklich eintritt.

Grundsätzlich lassen sich die Vorgänge in einem Beratungsgespräch mit dem Sender-Empfänger-Modell erfassen. Das Gesagte im Beratungsgespräch wird als Nachricht bezeichnet, die durch Sprechen (verbal), aber auch durch Gestik, Mimik und Tonfall (nonverbal) an den Empfänger geschickt wird. Die Rollen des Senders und des Empfängers wechseln im Gespräch mehrfach und werden auch gleichzeitig wahrgenommen. So nimmt man zur selben Zeit Nachrichten auf, während man Nachrichten an seinen Gesprächspartner richtet, z. B. dessen Gesichtsausdruck oder vielleicht verwunderte Blicke. Das Wechselspiel zwischen Sender und Empfänger läuft unwillkürlich und sehr schnell ab.

Eindeutigkeit der Nachricht

Ein ganz wichtiger Punkt beim Ausenden von Nachrichten ist die Tatsache, dass diese mitnichten – wie man

meinen könnte – eindeutig sind. Vielmehr hängt das, was verstanden wird, davon ab, wer etwas sagt, wie er es sagt, in welcher Umgebung es gesagt wird, mit welcher Vorgeschichte er es sagt und zu welchem Zeitpunkt er es zu wem sagt. Das, was beim Empfänger ankommt, kann jederzeit völlig unterschiedlich sein.

Stellen wir uns einmal vor, wir hätten dem Kunden ein Formular überreicht, in das er ein paar Anlagen- oder Verbrauchsdaten eintragen soll. Nach einer Weile stellen Sie dem Kunden die Frage: „Sind Sie fertig?“. Je nach den Umständen, wie Sie diese Frage stellen, in welchem Tonfall und mit welcher Mimik, könnte der Kunde verstehen „Sind Sie etwa schon fertig?“ oder aber auch „Sind Sie jetzt endlich fertig?“. Was der Kunde wirklich versteht, können Sie nicht wissen, sondern höchstens vermuten, denn sie können ihm ja nicht in den Kopf sehen und kennen auch seine innerliche Verfassung und Gedankenwelt nicht. Vielleicht merken Sie an seinem Gesichtsausdruck, dass er nicht so reagiert, wie Sie es erwartet hätten. Viele machen dann den Fehler, das Gleiche immer wieder zu wiederholen, das macht es allerdings nicht unbedingt verständlicher.

Verantwortung für das Gesagte und das Gehörte

Sie als Sender sind verantwortlich dafür, dass das, was Sie als Botschaft senden wollten, auch so ankommt, wie sie es beabsichtigten. Der Empfänger kann ja zunächst nicht wissen, was Sie wirklich sagen wollten. Natürlich ist der Empfänger mit verantwortlich für das, was er hört. Doch wir befinden uns in einem Beratungsgespräch und daran, wie Sie Ihre Verantwortung als Sender wahrnehmen, wird Ihre Beratung am Ende gemessen werden. Ein Kunde, der alles falsch verstanden

hat, wird gewiss in den seltensten Fällen die Schuld bei sich suchen und darüber nachdenken, wie er aktiver zuhören und gegebenenfalls nachfragen könnte. Er wird vielmehr zu dem Schluss kommen, dass ihm die Beratung nichts gebracht hat. Somit liegt die Hauptverantwortung im Beratungsgespräch bei Ihnen als Berater (Sender).

1. Gedacht ist nicht gesagt

Auch wenn es völlig profan klingt, dass etwas Gedachtes noch lange nicht gesagt ist, so steckt in dieser Feststellung schon ein grundlegendes Problem der Verständigung. In unserem Kopf entstehen unzählige Gedanken, wir diskutieren mit uns selbst, treffen Entscheidungen, machen Pläne und verwerfen auch wieder einige Gedanken. Doch unser Gegenüber kann unsere Gedanken nicht lesen, für ihn ist nur das wahrnehmbar, was wir verbal oder nonverbal äußern. Für den Sender gilt daher, auszusprechen, was der Gesprächspartner wissen muss, um das, was Sie von ihm erwarten, auch durchführen zu können. Als Empfänger muss man immer dann nachfragen, wenn man sich nicht sicher ist, wie das Empfangene interpretiert werden soll.

In vielen Beratungsgesprächen werden Sachverhalte leider nicht ausgesprochen oder hinterfragt, z. B. weil es dem Berater selbstverständlich zu sein scheint. Scheinbare Selbstverständlichkeit ist eine Gesprächshürde. Viele Menschen neigen auch dazu, mehr über die Dinge nachzudenken, als sie darüber sprechen. Diese Schweigsamkeit ist ebenfalls eine Kommunikationshürde.

Folglich müssen wir im Beratungsgespräch darauf achten, alles aus-

zusprechen oder daran zu erinnern, auch wenn es uns selbstverständlich erscheint. Zum Beispiel sollten Sie daran erinnern, dass sowohl ein Rußbrand beständiger Schornstein als auch entsprechender Platz zur Lagerung von Brennstoffen vorhanden sein muss, wenn Sie über die Nutzung von regenerativen Brennstoffen, beispielsweise von Scheitholz, Pellets oder Hackschnitzeln, sprechen, auch wenn es Ihnen völlig selbstverständlich erscheint.

2. Gesagt ist nicht gehört

Auch wenn sich alle Personen, die Sie mit Ihrer Beratung erreichen wollen, in einem Raum befinden, ist das noch lange keine Garantie dafür, dass diese auch hören, was Sie sagen. Das geschieht nur, wenn auch die Aufmerksamkeit des Empfängers auf Sie gerichtet ist. Vielleicht ist Ihr Kunde gerade innerlich mit etwas ganz anderem beschäftigt. Sie haben kurz vorher vielleicht ein Thema berührt, das ihn nun bewegt und seine ganze Aufmerksamkeit bindet z. B. eine notwendige größere Investition, wo ihm gerade das Geld an allen Enden fehlt. Wenn Ihnen also wichtig ist, dass Ihre Botschaft auch gehört wird, dann sollten Sie daran denken und gegebenenfalls noch einmal nachhaken, ob alles auch wirklich gehört wurde.

3. Gehört ist nicht verstanden

Nehmen wir einmal an, Sie stellen an einer Kundenanlage fest, dass die Emissionswerte nicht im normalen Bereich sind. Nichts Gravierendes, aber Sie bitten den Kunden, die Anlage z. B. bezüglich des Flammenbildes im Auge zu behal-

ten. Wer konkret soll was tun? In welchem Zeitraum soll das geschehen? Was soll getan werden, wenn etwas Außergewöhnliches festgestellt wird? Mit welcher Absicht wurde diese Anweisung erteilt?

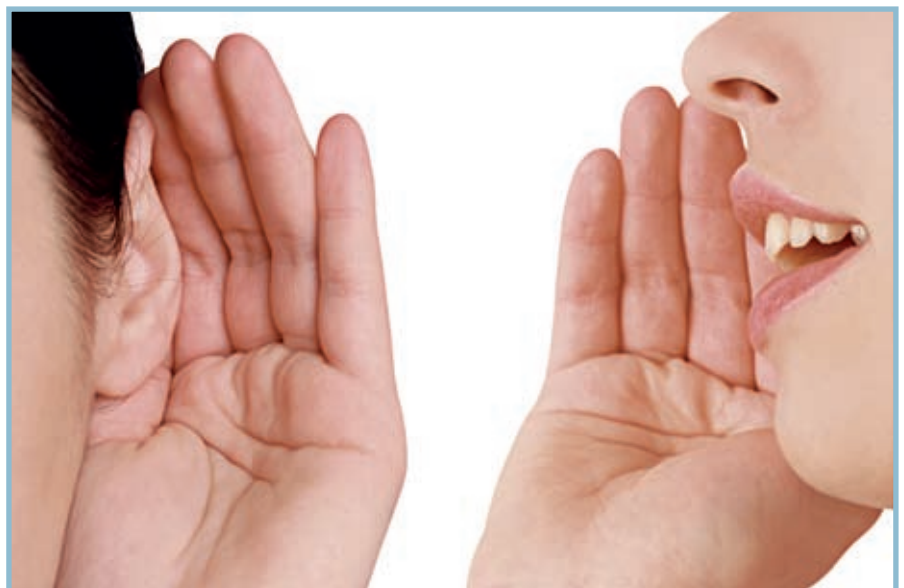
Wir neigen dazu, eigene Selbstverständlichkeiten auch anderen zu unterstellen, ohne dass uns das im Einzelfall wirklich bewusst wird. Oft bleibt man unpräzise aufgrund dieser vermeintlich geteilten Selbstverständlichkeiten und spricht diese gar nicht mehr aus, um Energie und auch Zeit zu sparen. Haben alle Beteiligten identische Voraussetzungen, dann ist das in Ordnung, anderenfalls sind Missverständnisse vorprogrammiert.

Achten Sie einmal bei einem nächsten Gespräch darauf, wie oft Gesprächsinhalte unterschiedlich gedeutet und gewichtet werden. Denken Sie stets daran, dass Ihr Gesprächspartner sich vielleicht gar nicht traut nachzufragen, auch wenn er unsicher ist, weil er vielleicht Angst hat, sich damit bloßzustellen.

4. Verstanden ist nicht einverstanden

Wenn Sie die vorgenannten Punkte in Ihrem Beratungsgespräch beachtet haben, dann ist es Ihnen bereits gelungen, dass Ihr Gesprächspartner schon einmal verstanden hat, was Sie ihm sagen wollten. Als Berater wollten Sie mit Ihrem Gespräch aber etwas bewirken. Sie sind bei dem Beratungsgespräch mit der Zielvorstellung angetreten, dass Ihr Kunde als Folge Ihrer Beratung handelt. Vielleicht soll er eine Wartung beauftragen oder er soll sich über eine Anlagenerneuerung Gedanken machen. Was auch immer es ist, Ihr Gespräch ist noch nicht vollständig. Kommunikation ist kein Selbstzweck, zumindest nicht im Beratungsgespräch. Aus Ihrer Sicht muss der Kunde nun etwas tun. Fragen Sie ihn also, ob er das genauso sieht wie Sie und verschaffen Sie sich Klarheit darüber, ob Zustimmung besteht. Hat er es nur verstanden oder ist er auch damit einverstanden?

Es mag durchaus sein, dass man Sie zwar sachlich verstanden hat,



aber eben nicht der gleichen Meinung ist wie Sie. Es besteht in diesem Falle keine Zustimmung, dass das gemacht werden muss, was Sie vorschlagen oder erwarten. Vielleicht handelt Ihr Kunde danach im besten Falle nur halbherzig. Sie müssen sich also in Ihrem Beratungsgespräch nicht nur verständlich mitteilen, sondern den Kunden möglichst davon überzeugen, dass er wie beabsichtigt handelt.

Erreichen kann man das, indem man beispielsweise interessiert nachfragt, was der Kunde von dem hält, was man gerade erzählt hat. Nehmen Sie Bedenken oder Einwände wirklich ernst. Die Realität ist niemals einfach, sondern komplex und es gibt immer gute Gründe auch für Vorbehalte. Durch Nachfassen wird erst die ganze Vielfalt der Perspektiven deutlich und nur so entstehen am Ende auch gute Lösungen, die mitgetragen werden.

5. Einverstanden ist nicht ausgeführt

Die Menschen neigen dazu Gewohnheiten beizubehalten. Veränderungen sind immer mühsam und werden ungern in Betracht gezogen. Selbst wenn Ihr Kunde an diesem Punkt mit Ihren Anweisungen oder Vorschlägen einverstanden ist, reicht das alleine noch nicht. Es ging Ihnen in Ihrer Zielsetzung beim Beratungsgespräch ja darum, ein Handeln beim Kunden auszulösen. Wenn Sie also etwas verändern oder erreichen wollen, dann ist Zustimmung alleine noch nicht genug.

Sie wünschen sich von Ihrem Kunden eine Verhaltensänderung und das erfordert besondere Aufmerksam-

keit. Stellen Sie sich an dieser Stelle einmal selbst die Frage, was denn nun der nächste Schritt wäre, der getan werden müsste und wenn Sie diese Frage beantwortet haben, richten Sie sie an Ihren Kunden.

Vielleicht wird Ihnen auch im gleichen Augenblick bewusst, wie Sie Unterstützung leisten könnten, dann bieten Sie diese einfach an. Lassen Sie den Kunden nicht mit der gestellten Aufgabe alleine, sondern begleiten Sie ihn aktiv bei der Vorbereitung und Durchführung und vereinbaren Sie mit ihm ganz konkret, was wann gemacht werden soll. Sie erreichen damit, dass all das auch wirklich getan wird, was Ihnen wichtig ist.

6. Ausgeführt ist nicht beibehalten

Oft reicht es nicht aus, dass nur einmal gehandelt wird, um ein gestecktes Ziel zu erreichen. Vielleicht haben Sie Ihrem Kunden mit auf den Weg gegeben, seine Verbrauchskosten auf der einen Seite und notwendige Investitionen und Einsparpotenziale auf der anderen Seite abzuwägen und dann zu überlegen, ob die Heizungsanlage erneuert und gegebenenfalls auch weitere energiesparende Maßnahmen durchgeführt werden sollen. Ihr Kunde überschlägt alles nach Ihrer Beratung und kommt zu dem Schluss, dass es sich zwar lohnen würde, aber die ganzen Umbaumaßnahmen gerade zeitlich nicht passen. Damit wird das wirklich gesteckte Ziel nicht erreicht, obwohl der Kunde verstanden hat, was zu tun ist und auch schon gehandelt hat. Es ist daher besser, die Umsetzung zu kontrollieren und zu prüfen, ob das gewünschte Ergebnis erreicht wird. Oft ändern sich

die Randbedingungen und die Vorgaben müssten angepasst werden. Das Zauberwort lautet „Ergebnisse sichern“. Legen Sie fest, die Ergebnisse aus der Beratung gemeinsam auszuwerten und setzen Sie dafür einen Termin für eine Nachbesprechung an. So erreichen Sie besser, dass auch bei geänderten Bedingungen am Ende die Ergebnisse vorliegen, die Sie erreichen wollten.

Zusammenfassung

Behalten Sie die vorgenannte Kette im Hinterkopf und Ihre Beratung wird sich für den Kunden spürbar verbessern. Das heißt zusammengefasst, sprechen Sie alles an, was Ihr Kunde wissen muss, damit der das tun kann, was Sie von ihm erwarten. Fragen Sie nach, ob er alles mitbekommen hat, was Sie sagten und überprüfen Sie dann, ob er alles, was er gehört hat, auch verstanden hat. Danach vergewissern Sie sich, ob Ihre Botschaft nicht nur verstanden wurde, sondern auch Zustimmung besteht und helfen Sie anschließend Ihrem Kunden bei der Umsetzung. Begleiten Sie die Umsetzung Ihrer geforderten Maßnahmen durch Kontrolle der Ergebnisse und passen Sie die Forderungen gegebenenfalls bei geänderten Bedingungen an. Die sechs häufigsten Hürden bei Gesprächen werden so überwunden und die Beratungsqualität für Ihren Kunden spürbar gesteigert.

Im Zweiten Teil zum Thema „Beratungsgespräch“ in der August-Ausgabe werden wir darüber berichten, wie man Gespräche gezielt durch aktives Zuhören, geschicktes Fragen und Strukturierung steuern kann. ■

Quelle:
Gesprächstechniken, Trainer
von Christine Scharlau, Haufe Verlag