Seminarreihe für Kundenberater der Investitionsbank

"Aktiv beraten"

DR. ANTON®
Training & Beratung

Praxiserfahrungen: Seminar "Beratungsgespräche führen"

Welche Ziele haben Sie sich im ersten Seminar gesetzt?
Welche Ziele konnten Sie umsetzen?
Welche Engpässe haben Sie erlebt?
Berichten Sie bitte über ein konkretes Erlebnis.

1. Ziel:

2. Ziel:

3. Ziel:

4. Praxiserlebnis:

5. Coaching: In welcher Weise wurden Sie durch Ihre Führungskraft unterstützt?

B0503300

Sachverhalte verständlich erklären

Es gibt kompliziertere Sachverhalte, die häufig erklärt werden müssen.

Hier ist es besonders wichtig, daß Sie Erklärungen verständlich formulieren.

Beispiele: Disagio, Vorfälligkeitsentschädigung, Bereitstellungzinsen, Abtretung Rückgewährungsansprüche

Überlegen Sie bitte eine typische Situation, in der eine etwas ausführlichere Erläuterung erforderlich ist.

Ermitteln Sie, wie Sie den Sachverhalt verständlich vermitteln wollen.

Situation:

Information:

Gliederung, Beispiel, Visualisierung

DR. ANTON®
Training & Beratung

Beobachtungsbogen für Gesprächsführung

Beobachteter Gesprächsleiter: .....

Beobachter: .....

		Übung Nr. 1	2	3	4	5
Stimme laut, deutlich, mittelschnell	angemessen artikuliert					
Betonung Stimm-Melodie Engagement	angemessen schwungvoll überzeugt					
Mimik, Gestik Körpersprache (Haltung, Revier)	ausdrucksvoll, OK lächeln Abstand					
Blickkontakt	angemessen					
Gliederung, Ordnung	roter Faden Zusammenfassungen systematisch					
Einfachheit	kurze Sätze bekannte Wörter konkret					
Stimulanz	Beispiele Vergleiche Bilder, schreiben					
Kürze, Prägnanz	kurz und bündig in wenigen Sätzen beim Thema bleiben					
Beziehung	höflich, freundlich gleiche Ebene anerkennend					
Aktivieren Fragen, Nicken, Pausen	Fragen, Ermunterungen Aufforderungen exp.					
Aktives Zuhören inhaltlich eingehen	einfühlend ablehnend					
Positive Formulierungen	Sie, wir, positiv					

HL220222

DR. ANTON®
Training & Beratung

Thema: **Begründung dafür, eine organisatorische Maßnahme (zentrales Schreibbüro) rückgängig zu machen**

1. These / Daten / Lage — Situation

Wir haben vor drei Jahren in unserem Betrieb das zentrale Schreibbüro eingerichtet, in dem alle Schreibarbeiten aller Abteilungen gesammelt und erledigt werden sollen. Wir versprachen uns für das Unternehmen eine Kostensenkung und für die zwanzig Mitarbeiterinnen sollten Leistungszulagen zu Leistungssteigerungen und Einkommensverbesserungen führen.
Das Gegenteil ist eingetreten, wir haben allzu hohe Reibungsverluste.

2. Zu begründende Schlußfolgerung (Maßnahme) — Ergebnis

Deshalb haben wir beschlosssen, die zentrale Schreibabteilung aufzulösen und die Damen wieder zurück in die Fachabteilungen zu versetzen.

3. Grund / Norm / Regel / Theorie — Regel

Wir tun das, weil diese vom reinen Kostendenken her plausible formale Zentralisierungsmaßnahme offenbar den informalen Bedürfnissen der Betroffenen zuwiderlief. Dies zeigte sich in hohem Krankenstand und hoher Personalfluktuation mit entsprechend hohen Kosten und Risiken der Vertretung, Neueinstellung, Einweisung usw.
Rationalisierungsmaßnahmen dürfen also nicht erfolgen, ohne daß die Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter berücksichtigt wird.

4. Stützen der Argumentation (Beispiel, Vergleich, Fakten, Autorität usw.) — Beispiele

Diese These entspricht beispielsweise auch den Erkenntnissen der amerikanischen Managementforschung. Ferner kann ich diese These durch ein Beispiel aus meiner Firma bestätigen. Bei einer Mitarbeiterin, die sich bisher als „Sekretärin" verstand und die in ein zentrales Schreibbüro mit neuer Hierachie versetzt wurde, kam es zu erheblichen Motivationsverlusten mit langen Krankenzeiten und schließlicher Kündigung.

5. Schlußfolgerungen bestätigen (Appell) — Aufforderung

Folglich werden wir durch diese Maßnahme wieder zu der gewohnten Effizienz des Schreibdienstes bei zufriedenen Mitarbeiterinnnen zurückkehren!

Übung: Argumentation in fünf Schritten

Bitte, bereiten Sie inhaltlich eine Argumentation in fünf Schritten vor:

1. **Situation**, Daten, Lage, These

2. **Entscheidung**, Schlußfolgerung, Ergebnis, Maßnahme

3. **Regel**, Begründung, Theorie dahinter

4. **Beispiel**, Vergleich, Autorität

5. **Aufforderung**, Bestätigung, Bekräftigung

ib505080

1. W - Frage
   Sie läßt dem Befragten mehr als zwei Möglichkeiten.

   Beispiel:

2. Indirekte Frage
   Hier handelt es sich um Ermunterungen, sich zu äußern.

   Beispiel:

---

3. Geschlossene Frage
   Die Antwort kann nur Ja oder Nein sein.

   Beispiel:

4. Alternativfrage
   Es werden nur zwei Möglichkeiten zur Wahl gestellt.

   Beispiel:

---

5. Suggestivfrage
   Der Fragende unterstellt eine ihn bestätigende Antwort.

   Beispiel:

6. Rhetorische Frage
   Der Fragende beantwortet die eigene Frage selbst.

   Beispiel:

Warum aktiv zuhören und mit eigenen Worten wiedergeben (paraphrasieren)?

* Heraushören, was wirklich gemeint ist.
* Inhaltliche Klarheit schaffen.
* Die Äußerungsbereitschaft fördern.

Wie aktiv zuhören und paraphrasieren?

1. Das Gesagte stichwortartig notieren, dabei ausreichenden Blickkontakt halten.
2. Heraushören, was der andere meint.
3. Das Gemeinte mit eigenen Worten wiedergeben.
4. Auf die Bestätigung, Korrektur oder Ergänzung des Senders warten.

Auf folgendes achten:

1. Die Essenz, das Wichtigste mit eigenen Worten wiedergeben! Kein papageienhaftes Nachplappern!
2. Auf das vom Sender Gesagte beschränken!
   Keine Bewertung, kein Kommentar, keine Ergänzung, keine Einwände, keine eigene Meinung!

ib505071

Aktives Zuhören und Paraphrasieren

8

Warum Aktives Zuhören?

1. Aktionen sind nicht eindeutig (4 Seiten einer Nachricht!).
2. Durch aktives Zuhören kann geklärt werden, was der Sender **eigentlich** ausdrücken will (Sachaspekt, Aufforderungen, Meinungen, Werthaltungen, Empfindungen, Beziehungsaussagen).

Leitfaden für Aktives Zuhören und Paraphrasieren

1. Der Empfänger versucht, das **eigentlich Gemeinte** herauszuhören.
2. Er formuliert das Gemeinte mit **eigenen Worten** und meldet es zur Bestätigung/Korrektur an den Sender zurück (kann eingeleitet werden durch: "Sie meinen..., ich verstehe Sie so..., ist es so, daß...").
3. Der Empfänger sendet **keine eigene Botschaft** - zum Beispiel ein Urteil, eine Meinung, einen Rat, ein Argument oder eine eigene Frage. Er meldet nur das zurück, was nach seinem Verstehen die Botschaft des Senders bedeutet - nicht mehr, nicht weniger.

Beispiel: Sender: "Ich glaube, das Meeting heute hat überhaupt nichts gebracht."; Empfänger: "Sie sind ziemlich enttäuscht von unserer Sitzung."

Nutzen des aktiven Zuhörens:

- Aktives Zuhören hilft dem Empfänger, genau festzustellen, was der Sender empfindet.
- Aktives Zuhören hilft den Sendern, sich vor negativen Empfindungen weniger zu fürchten.
- Aktives Zuhören fördert - gleichsam als "Nebenprodukt" - eine freundlichere Beziehung zwischen Sender und Empfänger.
- Aktives Zuhören beeinflußt den Sender, anschließend den Gedanken und Ideen des Empfängers mit größerer Bereitwilligkeit zuzuhören. Es ist eine allgemeine Erfahrung: Wenn jemand gewillt ist, sich meinen Standpunkt anzuhören, ist es leichter, seinem zuzuhören.
- Aktives Zuhören überläßt es dem Sender, sein Problem selbst zu analysieren. Es regt dazu an, selbst nachzudenken, zu einer eigenen Diagnose eines Problems zu kommen, seine eigenen Lösungen zu finden.

Wann sollte aktives Zuhören angewendet werden?

1. Wenn der Sender signalisiert, daß ein Problem vorliegt.
2. Wenn Botschaften verschlüsselt sind und der Empfänger sie nicht versteht. Manchmal sind Botschaften als Fragen verschlüsselt: "Wie ist das denn so, selbständig zu arbeiten, ein Otto-Bestellcenter zu führen?"

DR. ANTON®
Training & Beratung

Durch aktives Zuhören teilen Sie dem Sender mit:

- Ich höre, was Du fühlst.
- Ich verstehe, wie Du die Dinge im Moment siehst.
- Ich begreife Dich so, wie Du im Moment bist.
- Ich bin interessiert und nehme Anteil.
- Mir ist klar, wo Du im Moment stehst.
- Ich fälle kein Urteil über Dich.
- Ich verspüre keinen Wunsch, dich zu verändern.
- Du brauchst keine Angst davor zu haben, von mir kritisiert zu werden.

Zur Anwendung aktiven Zuhörens notwendige Einstellungen:

1. Sie müssen hören wollen, was der Sender zu sagen hat. Das heißt, Sie müssen sich Zeit zum Zuhören nehmen.
2. Sie müssen im Augenblick des Gespräches auch bei besonderen Problemen wirklich behilflich sein wollen. Wenn Sie es nicht wollen, warten Sie, bis Sie soweit sind.
3. Sie müssen wirklich imstande sein, Auffassungen/Empfindungen des Senders anzunehmen. Dabei ist es gleichgültig, um was es sich handelt - auch wenn es Ihrer eigenen Auffassung widerspricht.
4. Sofern Gefühle geäußert werden: Machen Sie sich bewußt, daß Gefühle nicht von Dauer sind. Demzufolge brauchen Sie sich vor der Äußerung von Gefühlen nicht zu fürchten.

Verbreitete Fehler bei der Anwendung aktiven Zuhörens:

1. **Die Türe öffnen und sie dann zuschlagen.** Nicht erst aktiv zuhören und sich dann bewertend, moralisierend und beratend einschalten.
2. **Der "nachplappernde Empfänger".** Wiederholen Sie nicht wörtlich, was der Sender Ihnen erzählt. sondern deuten Sie, wie er sich jetzt fühlt und geben Sie diesen Eindruck wieder. Beispiel: Sender: "Können Sie mich das nicht ein anderes Mal fragen?" Empfänger: "Ich soll Sie ein anderes Mal fragen!" (falsch) --- "Hört sich an, als hätten Sie im Augenblick schrecklich viel zu tun." (richtig)
3. **Zuhören ohne Einfühlung.** Versuchen Sie unbedingt, sich in den Sender einzufühlen. Bleiben Sie dabei lediglich auf einer streng sachlichen Ebene, merkt dies der Sender recht bald und spricht nicht mehr offen mit Ihnen.
3. **Aktives Zuhören zur falschen Zeit.** Übertreiben Sie es nicht! Werden keine Botschaften mehr gesendet oder kommen entsprechende Hinweise vom Sender, es bleiben zu lassen, sollten Sie damit aufhören.

AL260521/1

DR. ANTON®
Training & Beratung

Persönlicher Aktionsplan

Name: **Seminar:** **Datum:**

Folgende Maßnahmen plane ich:

Bitte formulieren Sie so, daß Sie den Erfolg der Durchführung überprüfen können.
Nennen Sie die Zeiten für Beginn und Ende!

Welche Engpässe können auftreten? Wie können Sie hier vorbeugen oder reagieren?

AL040110

Seminarrückblick

11

1. Wie war der Umfang des Lehrstoffs?

O zu umfangreich O gerade richtig O zu wenig

2. Wie hat Ihnen der Referent gefallen?

O sehr gut O gut O mittelmäßig O schlecht

3. Können Sie den Lehrstoff in die Praxis umsetzen?

O sehr viel O viel O teilweise O wenig

4. Wie war die Zeiteinteilung?

O zu knapp O genau richtig O zu großzügig

5. Wie waren die Arbeitsunterlagen?

O sehr gut O gut O mittelmäßig O schlecht

6. Wie war die Tagungstätte?

O sehr gut O gut O mittelmäßig O schlecht

7. Besondere Stärken des Seminars:

_____

_____

_____

8. Verbesserungsvorschläge:

_____

_____

_____

\w\t\semrb.txt