

# Verkäufer müssen das Zuhören (wieder) lernen

»Aktives Zuhören« ist wie ein virtuoses Konzert

Harald G. Butzko

**MARKETING**  
JOURNAL

gegründet 1968

Die 149. Ausgabe

Heft 4/92

25. Jahrgang

Der Verkäufer muß nicht nur rhetorisch geschult, sondern vor allem ein exzellenter Zuhörer sein. **Top-Verkäufer verkaufen eigentlich gar nicht, sie führen mit ihren Kunden interessante Gespräche.** Zwei gleichberechtigte Menschen, zwei Partner, nehmen Kontakt miteinander auf. Kontakt heißt mit-schwingen, sich auf die Schwingungen des Gegenübers einstellen. Viele Verkäufer sind aber eher von einem **Sendungs-Bewußtsein** beseelt. Statt ihre **Empfangs-Antennen** auszufahren, strahlen sie ständig ab und können des-

halb Botschaften, die der Gesprächspartner übermitteln will, nicht empfangen.

## Aufmerksam zuhören . . .

Erfolgreiches Verkaufen hängt davon ab, inwieweit es dem Verkäufer gelingt, eine konstruktive und tragfähige Beziehung herzustellen. Dazu muß er vor allem zuhören können. **Aber viele Verkäufer haben Gewohnheiten**, die es ihnen erschweren, aufmerksam zuzuhören. Anstatt sich dem anderen ganz zu widmen, sind sie gedanklich schon dabei, die nächste Aussage zu formulieren. Die Angewohnheit, nur mit einem Ohr zuzuhören und sich gleichzeitig mit etwas anderem zu beschäftigen, ist nur schwer abzustellen.

## . . . denn der Kunde will etwas kundtun

Der Kunde bemerkt es vielleicht nicht immer bewußt, wenn der Verkäufer, der ihm gegenüber sitzt, mit seinen

Gedanken woanders ist. Wir können jedoch davon ausgehen, daß er es spürt, ob ihm der Verkäufer innerlich wirklich zugewendet ist. Dies hat logischerweise ungünstige Auswirkungen auf den Erfolg, wenn dies nicht der Fall ist.

Das Wort »Kunde« muß seine ursprüngliche Bedeutung zurückbekommen. **Kunde kommt von Kundtun und hat viel mit Zuhören zu tun.** Der Kunde ist jemand, der etwas verkündet, der Wünsche, Probleme, Notwendigkeiten kundtut, der mir eine Botschaft übermittelt. Und nur wenn ich wirklich zuhöre, werde ich die Wünsche des Kunden verstehen – und erfüllen können.

## Die Ohren im Wandel

Im altgriechischen Verständnis hatte Hören eine andere Bedeutung als heute. Unter akouoh (hören) verstanden die griechischen Philosophen sowohl zuhören als auch vernehmen, erfahren, anhören, jemandem Gehör schenken. Welch ein Unterschied, ob ich nur oberflächlich meine Ohren öffne und gedanklich

*Harald G. Butzko, Jahrgang 1951, Dipl.-Soz.-Arb. und Dipl.-Supervisor, studierte Sozialwissenschaften sowie Psychologie und Supervision in Siegen, Köln und Kassel. Von 1980 bis 1985 leitete er ein sozio-therapeutisches Behandlungszentrum, danach war er Vorstandsvorsitzender des Instituts für Supervision, Beratung und Organisationsentwicklung in Köln. 1987 gründete er die präVerb-Managementberatung in Köln, deren Geschäftsführender Gesellschafter er heute ist.*

mit anderen Dingen beschäftigt bin oder ob ich meinem Gegenüber für eine Weile mein Gehör schenke. Heute sprechen wir dann von »aktivem Zuhören«.

### »Aktives Zuhören« . . .

Vater des »aktiven Zuhörens« ist Carl Rogers, ein amerikanischer Psychotherapeut. In den 40er Jahren entwickelte er die klienten-zentrierte Gesprächsführung und verstand darunter: **Eine soziale und verbale Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen.** Dieses Verfahren ist so erfolgreich, daß es aus dem gesamten sozial-psychologischen Bereich nicht mehr wegzudenken ist. Darüber hinaus ist die von Rogers entwickelte Methode mittlerweile Grundlage für jede professionelle Gesprächsführung. Aber im Verkaufs-Gespräch wird diese professionelle Form der Gesprächsführung kaum oder nur sehr rudimentär angewendet.

### . . . ist eine Grundhaltung anderen gegenüber

»Aktives Zuhören« ist weniger die Handhabung einer bestimmten Technik als vielmehr eine innere Grundhaltung, eine aufmerksame Einstellung anderen Menschen gegenüber. **Wer aktiv zuhört, ist an der Person des Gegenübers interessiert.** Man nimmt seinen Gegenüber ernst und respektiert ihn. Für die Zeit des Gesprächs ist man ganz für den anderen da.

»Aktives Zuhören« ist wie ein virtuoses Konzert. Wie ein Komponist, der weiß, daß der Abstand zwischen den Tönen, also die Pausen, so wichtig sind wie die Töne selbst, muß der Verkäufer sich darüber klar werden, daß sein **Schweigen ebenso wichtig ist wie die Worte**, die er wählt. Eine schöne Melodie entsteht durch die Kunst, Töne und Pausen in ein optimales Verhältnis zu setzen. Für ein erfolgreiches Gespräch ist das Zuhören ebenso wichtig wie das Reden.

### . . . und braucht Pausen

Bei vielen Verkäufern entwickelt sich Unsicherheit in Gesprächspausen. Schweigephasen müssen sie sogleich mit Worten füllen, unabhängig davon, ob sie passen oder nicht. Dadurch wird ein Gespräch unruhig. Kurze Ge-

sprächspausen könnten genutzt werden, um die Situation auszuwerten. Sowohl Verkäufer als auch Kunde benötigen diese kurzen Augenblicke, um das Gespräch wirken zu lassen und zu entspannen.

### »Aktives Zuhören« läßt sich nicht anweisen

Wie kommt ein Unternehmen zu Mitarbeitern, zu Verkäufern, die aktiv zuhören können? Sie aufzufordern oder gar auf sie einzureden, ab sofort den Kunden aktiver und aufmerksamer zuzuhören, wäre paradox. Denn dadurch würde vorbildlich das praktiziert, was eigentlich verändert werden sollte. **Hier ist ein anderes Vorbild-Verhalten gefordert.** Gefragt sind vor allem Führungskräfte, die in der Lage sind, ihren Mitarbeitern Aufmerksamkeit und Gehör zu schenken.

### Der Verkaufsleiter als Vor- und Leitbild

Wenn die Führungskraft an den Mitarbeitern interessiert ist, werden diese auch an ihren Kunden interessiert sein. Die Persönlichkeit des Verkaufsleiters und sein Führungsstil prägen das Klima der Verkaufs-Mannschaft. **Sein Vorbild ist Leitbild für den Umgang mit Kunden.** Der Verkaufsleiter, oder nennen wir ihn besser Team-Manager, hat eine große Verantwortung. So wie er seine Mitarbeiter behandelt, so behandeln diese letztendlich ihre Kunden.

Wir alle sind in hohem Maße von diesem Prinzip geprägt. Wir behandeln andere so, wie wir selber behandelt werden. **Ist der Verkaufsleiter Beziehungs-Manager oder Einpeitscher?** Wie soll der Verkäufer verantwortungsvoll auf den Kunden eingehen, ihn ernst nehmen können, wenn er sich selbst nicht ernst genommen fühlt, wenn ihm nicht wirklich zugehört wird?

Ist der Verkaufsleiter fähig zuzuhören, dann ist dadurch die Basis gelegt, daß sich die Mitarbeiter genauso dem Kunden gegenüber verhalten. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von **»Vererbung« von Verhalten.** Die jeweilige Beziehungs-Kultur pflanzt sich fort.

Dieser Vererbungs-Prozeß bleibt nicht auf die Hierarchie-Ebene Ver-

kaufsleiter versus Verkäufer begrenzt. Wir treffen ihn auf allen Ebenen eines Unternehmens an. Grundsätzlich können die Mitarbeiter nur so gut oder so schlecht zuhören, wie sie es von ihren Führungskräften vorgelebt bekommen. In diesem Sinne beginnt Kunden-Management bereits auf der Geschäftsführer-Ebene.

### Von Therapeuten lernen?

Therapeuten stehen täglich mit voller Konzentration ihrer Klientel zur Verfügung. Täglich sitzen ihnen die unterschiedlichsten Menschen gegenüber. **Allen ihren Klienten widmen sie jedesmal aufs Neue ihre volle Aufmerksamkeit.** Selbstverständlich sollen Verkäufer keine Ersatz- oder Mini-Therapeuten werden. Aber die exzellente Fähigkeit dieser Berufsgruppen, konzentriert zuhören zu können, ist auch eine Schlüssel-Qualifikation für Verkäufer und Verkaufsleiter. Vom positiven Verlauf der Kunden-Gespräche ist der Erfolg jedes Unternehmens abhängig.

Die sozial-psychologischen Berufe haben jahrzehntelanges Know-how für erfolgreiche Gesprächsführung und damit für das Zuhören entwickelt. Davon können Berufsgruppen in Unternehmen, die in hohem Maße Kontakt mit Menschen haben, profitieren. Insbesondere das berufs-begleitende Training der sozio-psychologischen Berater, die Supervision, ist in hervorragender Weise geeignet, ihre Handlungs-Kompetenz zu erweitern. Supervision dient dazu, für eine festgelegte Zeit fortlaufend Korrekturen am eigenen Verhalten vorzunehmen, z. B. was das Zuhören betrifft.

### Zwei Trainings-Formen haben sich als erfolgreich erwiesen

Einmal **Trainingsgruppen, die sich nur aus Leitern zusammensetzen.** Thema ist hier vor allem die Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeit, den Mitarbeitern aktiv zuzuhören. Dahinter verbirgt sich das Konzept, daß sich die Qualität der Beziehung zu den Mitarbeitern auf die Qualität der Kunden-Beziehungen auswirkt. Grundlage des Trainings sind deshalb konkrete Alltags-Gespräche der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern. Diese Begebenheiten werden analysiert und daraus ableitend weiterführende Handlungs-Kompetenzen

## Verkäufer müssen das Zuhören (wieder) lernen

entwickelt, die die Führungskräfte dann an ihre Mitarbeiter weitergeben, damit diese ihre Kunden-Gespräche verbessern.

Im zweiten Modell nimmt das gesamte Team an der Trainings-Maßnahme teil. Dies hat den Vorteil, daß das »Aktive Zuhören« auf drei Ebenen trainiert werden kann:

- in der Beziehung zum Kunden
- im Umgang miteinander
- im konkreten Verhältnis von Führungskraft und Mitarbeitern.

### Alle gemeinsam im Training

Wir bevorzugen das zweite Modell, wenn alle (!) Team-Mitglieder an der Trainings-Maßnahme teilnehmen. Denn das Training behandelt nicht nur den erfolgreichen Umgang mit Kunden, sondern auch das Thema Führung und Zusammenarbeit. In diesem Sinne ist solch eine Trainings-Maßnahme Team-Entwicklungs-Prozeß und Verkaufstraining zugleich.

### Konkret sieht dies so aus

- Zu Beginn werden die Teilnehmer befähigt, ihre Wahrnehmungs-Kanäle zu sensibilisieren, insbesondere was die Fähigkeit betrifft, aufmerksam zu sein, zuzuhören
- Im nächsten Schritt wenden die Teilnehmer dieses Know-how in ihrem Berufsalltag an
- In einem weiteren Schritt reflektieren sie dann gemeinsam mit den anderen Team-Mitgliedern ihre konkreten Alltags-Erfahrungen. Gemeinsam mit den Trainern analysieren die Teilnehmer ihre Kunden-Gespräche. Was war gut? Was könnte/müßte verbessert werden? Was muß der einzelne Mitarbeiter, was müssen wir als Team verändern? Stärken und Schwächen werden ausgearbeitet.

Die Teilnehmer unterstützen sich gegenseitig und lernen voneinander, wie sie ihr kunden-orientiertes Verhalten verbessern können.

**Die Handlungs-Kompetenz aller (!) Gruppen-Mitglieder im Umgang mit Menschen wird sowohl auf der Team-Ebene als auch auf Kunden-Ebene vergrößert.**

### Dazu ein Beispiel

Ein Beispiel aus einer Trainingsgruppe mag dieses verdeutlichen: Ein Gruppen-Teilnehmer schildert zu Beginn ein problematisch verlaufenes Kunden-Gespräch. Ein Auftrag, den er sicher zu haben glaubte, wurde nicht erteilt. Es war erstaunlich, wie treffsicher die Teilnehmer gemeinsam mit den Trainern herausarbeiteten, daß der Kollege den Kunden zu sehr bedrängte. Da der Kollege aber nicht sogleich einsichtig war, bedrängten sie ihn nun ihrerseits, doch endlich einzusehen, daß er sich ändern muß. Sie machten das Gleiche mit ihm, was sie ihm vorwarfen mit seinem Kunden zu tun. Niemand hörte dem anderen mehr richtig zu.

An dieser Stelle wechselten die Trainer auf die Ebene der Meta-Kommunikation. Unter Meta-Kommunikation versteht man ein Gespräch darüber, wie gerade miteinander gesprochen wird. In diesem Fall wurde dadurch deutlich, daß sich in diesem Team generell ein Klima des Bedrängens eingeschlichen hatte, was so ohne weiteres – per Appell – nicht abzustellen war. Indem das Team im Laufe der Zeit lernte, selber verständnisvoller miteinander umzugehen, aufeinander zu hören, war der Weg frei, auch freundlicher, verständnisvoller, hilfreicher mit den Kunden zu kooperieren.

### Qualität der Kunden-Beziehungen . . .

Dieses psychologische Phänomen nennt man »Spiegelung«. Es bedeutet zweierlei:

- Einmal, daß sich Probleme und Konflikte im Umgang mit Kunden häufig in der Trainingsgruppe wiederholen. Dies geschieht zumeist, ohne daß die Gruppe es bemerkt. Probleme, Schwierigkeiten mit Kunden spiegeln sich in dem eigenen Verhalten untereinander wider.

- Zweitens läßt sich an der Form des Miteinanders die soziale Kompetenz der Gruppen-Mitglieder ablesen. Kurz: Wenn die Team-Mitglieder nicht in der Lage sind, aufeinander einzugehen, sich zuzuhören, werden sie auch Kunden nicht zuhören können.

### . . . und Qualität des Team-Klimas sind miteinander verflochten

In dem Maße, wie die Gruppe lernt, miteinander in der Trainings-Situation zu kooperieren, wächst auch ihre Fähigkeit, mit Kunden zu kooperieren. Die Qualität der Kunden-Beziehungen ist mit der Qualität des Team-Klimas eng verflochten.

Nur in dem Maße, wie es der Gruppe gelingt, aufeinander einzugehen, werden sie spiegelbildlich auch dem Kunden zuhören können. In diesem Sinne ist die eigene Team-Kommunikation Lernfeld für den professionellen Umgang mit Kunden.

Auf besten Empfehlungen  
...for better communication  
**BUTZKO** consult

Schneewittchenweg 15  
D-50259 Pulheim  
Tel.: (0 22 38) 960 840  
Fax: (0 22 38) 960 842  
Mobil: (0 1 70 18 0 5 8 5 9 6)  
E-mail: [consult@butzko.de](mailto:consult@butzko.de)  
Internet: [www.butzko.de](http://www.butzko.de)

Harald G. Butzko  
017018058596  
Harald G. Butzko  
Diplom-Supervisor