

Zuhören als Grundlage einer erfolgreichen Beratung

RUTH MORITZ

Kernbotschaften

- Aufgabe der Beraterin oder des Beraters ist es, durch Beobachtung und mit Denkanstößen das Kundenunternehmen dabei zu unterstützen, eigenständig eine Lösung für die vorhandenen Probleme zu entwickeln.
- Der Prozess der Lösungsfindung kann angestoßen werden, wenn zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen gestellt werden.
- Hierfür sind Expertenwissen, Kommunikationsfähigkeit, insbesondere das Beherrschen von Fragetechniken sowie eine gut geschulte Zuhörkompetenz hilfreich.
- Zuhören ist ein komplexer Vorgang, der eine aktive Entscheidung voraussetzt, die Bereitschaft zum Zuhören herzustellen und sich auf das Gespräch zu konzentrieren.
- Aktives Zuhören ist eine Technik, die ein gutes Zuhören unterstützen kann, aber nicht automatisch zu gutem Zuhören führt.
- Die Zuhörkompetenz lässt sich durch Vorbereitung auf die Zuhörsituation und Reflektion verbessern.

1 Einleitung

Die Beratung von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen ist für die Beraterinnen und Berater eine anspruchsvolle und herausfordernde Aufgabe. Zentrale Themenfelder sind u. a. Personalbeschaffung, Bindung von Beschäftigten, Qualifizierungsbedarfe, Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit bis hin zu Fragen von Betriebsführung und Unternehmensnachfolge. Unter anderem aufgrund der Transformation des Arbeitsmarktes sowie des abnehmenden Erwerbspersonenpotenzials (Fuchs u. a. 2017) zeichnet sich eine zunehmende betriebliche Nachfrage an Beratungsdienstleistungen zu den genannten strategischen Personalthemen ab.

In Deutschland gibt es insgesamt mehr als 3 Mio. Betriebe unterschiedlicher Größe aus 19 unterschiedlichen Wirtschaftszweigen (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2023). In Anbetracht dieser großen Anzahl stellt sich die Frage, wie es den Beraterinnen und Beratern überhaupt gelingen kann, den Kundenbedürfnissen in jedem Einzelfall gerecht zu werden. Ein tieferes Wissen zu den jeweiligen Verhältnissen im Kundenunternehmen ist ausschließlich dort selbst zu verorten und kann den Beraterinnen und Beratern auch mit einer ausführlichen Kontext- und Situationsanalyse zu

Beginn eines Beratungsprozesses nur ausschnittsweise bekannt sein (Ellebracht u. a. 2018, S. 23 f.).

Im Sinne des systemischen Beratungsansatzes¹ ist anzunehmen, dass ein Kundenunternehmen grundsätzlich in der Lage ist, Lösungen für seine Probleme selbst zu entwickeln. Die Aufgabe der Beraterin oder des Beraters ist es in diesem Verständnis, als außenstehende Person durch Beobachtung und mit Denkanstößen dabei zu unterstützen (Ellebracht u. a. 2018, S. 11). Dies kann im Beratungsgespräch gelingen, wenn zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen gestellt und auf diese Weise die erforderlichen Prozesse zur Lösungsfindung im Kundenunternehmen angestoßen werden (Ellebracht u. a. 2018, S. 31 f.).

Um die richtigen Fragen stellen zu können, muss die Beraterin oder der Berater allerdings diverse Kenntnisse und Kompetenzen mitbringen:

- überblickartiges Expertenwissen, um einschätzen zu können, welche Problemstellungen für Betriebe in vergleichbaren Situationen relevant sind. So können gezielt Fragen formuliert werden, um die bestehende Problematik in Gänze zu erfassen. Dies bestätigen auch Beraterinnen und Berater des AG-S, die ihr Fachwissen als den wichtigsten Einflussfaktor für eine gute Beratungsqualität wahrnehmen (Moritz 2021, S. 136 f.).
- Kommunikationsfähigkeit, insbesondere Grundkenntnisse der Fragetechniken, um in der Lage zu sein, geeignete Fragen zu formulieren, die der Informationsgewinnung dienen, aber gleichzeitig auch den Problemlösungsprozess vorantreiben (Friehs & Gabriele 2021, S. 39).
- die Fähigkeit zuzuhören, ein in diesem Zusammenhang besonders relevanter Aspekt der Kommunikationsfähigkeit. Nur wenn es der Beraterin oder dem Berater gelingt, den Ausführungen auf die gestellten Fragen auch inhaltlich zu folgen, können bei entsprechend schneller Informationsverarbeitung die richtigen Nachfragen gestellt werden (Fender 2015, S. 163).

Wissenschaftliche Erkenntnisse dazu, wie diese Kenntnisse und Kompetenzen von Beraterinnen und Beratern in der Beratung von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen tatsächlich eingesetzt werden, betrachten im Wesentlichen die ersten beiden Aspekte (Herking 2015).

Studien zur Zuhörfähigkeit sind hingegen selten (Levold 2019, S. 32). Dies überrascht angesichts der hohen Relevanz des Zuhörens für eine gelingende Gesprächsführung, die auch von Beraterinnen und Beratern bestätigt wird (Freiling u. a. 2024). Gleichzeitig liegen Hinweise darauf vor, dass das Zuhören häufig nicht gut gelingt und gute Zuhörerinnen und Zuhörer auch unter Beraterinnen und Beratern eher selten sind (Ulrich & Hartung 2006, S. 6 f.; Levold 2019, S. 33 ff.).

¹ In der systemischen Organisationsberatung werden Organisationen als System aller beteiligten Personen sowie ihrer Beziehungen untereinander verstanden. Die Grundannahme dieses Beratungsansatzes ist, dass komplexe Probleme nur durch das System selbst gelöst werden können. Eine Beraterin oder ein Berater kann hierbei durch Beobachtung und Rückmeldung helfen. Ein zentrales Anliegen ist die Stärkung der Ressourcen und Kompetenzen der zu beratenden Organisation durch Hilfe zur Selbsthilfe.

Die Fähigkeit des Zuhörens steht deshalb im Mittelpunkt dieses Aufsatzes mit dem Ziel, die Frage zu beantworten, wieso das Zuhören für Beraterinnen und Berater herausfordernd sein kann, aber auch welche Möglichkeiten es gibt, das Zuhören zu trainieren.

Dieser Aufsatz gliedert sich in vier weitere Kapitel. Ein Grundlagenkapitel bietet zunächst eine Definition von Zuhören und stellt ein theoretisches Modell des Zuhörens vor. Es folgen im Kapitel 3 Ausführungen zu Zuhörerherausforderungen, die sich in einer Beratungssituation zeigen können. Aktives Zuhören wird als Rückmeldeverhalten beim Zuhören im 4. Kapitel diskutiert. Im Schlusskapitel werden Möglichkeiten zum Training der Zuhörfähigkeit als Implikationen für die Beratung herausgearbeitet.

2 Grundlagen des Zuhörens

Das Zuhören als auditive Informationsverarbeitung² im Rahmen von Beratungsgesprächen ist ein wissenschaftlich bisher weniger stark beachtetes Feld. Ein Überblick über die vergleichsweise geringe Anzahl an Veröffentlichungen zum Thema Zuhören im Kontext von Beratung und Therapie findet sich bei Levold (2019).

Als Hören wird die Aufnahme akustischer Signale durch das Ohr und deren Weiterverarbeitung zu Informationen im Hörzentrum bezeichnet. Eine bewusste Zuwendung zu einem Geräusch ist mit dem Hören jedoch nicht automatisch verbunden (Fender 2015, S. 14). Dies wird deutlich bei Geräuschen, die um uns herum auftreten, die wir aber bewusst häufig nicht wahrnehmen, z. B. das Ticken einer Uhr oder der Straßenlärm vor dem Bürogebäude. Im Unterschied zum Hören wendet sich der Mensch beim Zuhören den in einem Schallsignal enthaltenen Informationen bewusst zu in der Absicht, diese zu entschlüsseln (Imhof 2018, S. 44). Dabei handelt es sich um einen komplexen Vorgang, der aus mehreren Teilschritten besteht, die im Folgenden vorgestellt werden.

Imhof (2003, S. 53) definiert Zuhören im Kontext von Gesprächen als intentionale Selektion, Organisation und Integration verbaler und nonverbaler Aspekte akustisch vermittelter Information.

- Mit Intention wird hier die Steuerung der Aufmerksamkeit auf den Inhalt der Sprache bezeichnet, hierzu gehört auch das willentliche Aufrechterhalten der Konzentration und das Fernhalten von Störungen (Imhof 2018, S. 46). Selbst wenn es im Alltag oft anders erscheint, ist es keine Selbstverständlichkeit, sondern Ergebnis einer aktiven Entscheidung, dass Zuhörende eine Bereitschaft zum Zuhören herstellen, sich auf das Gespräch konzentrieren, den Fokus im Gespräch halten, also abschweifende Gedanken kontrollieren und zunächst ihre eigene Meinung und das Bedürfnis, etwas zu sagen, zurückhalten (Imhof 2010, S. 20 f.).

2 Verarbeitung der Information, die in akustischen Signalen (Geräuschen) enthalten ist

- Sofern eine entsprechende Intention aufgebaut ist und die Inhalte der Information erfasst wurden, durchlaufen diese einen Prozess der Selektion. Die oder der Zuhörende filtert die Informationen anhand des sprachlichen Vorwissens und ist so in der Lage, beispielsweise nicht relevante Nebengeräusche von relevantem Gesprächsinhalt zu trennen. Zum Schritt der Selektion gehört auch das unbewusste Ergänzen fehlender Wortteile, um den gehörten Informationen einen Sinn zuzuweisen (Imhof 2018, S. 46 f.).
- Diejenigen Informationen, die nach dem Prozess der Selektion noch zur Verfügung stehen, werden anschließend in der Phase der Organisation strukturiert und miteinander verbunden. Dies ist der entscheidende Schritt, um dem gehörten Signal eine Bedeutung zuzuweisen. Auch nonverbale Signale wie z. B. die Stimmlage oder die Mimik können in dieser Phase mit der gehörten Information verbunden werden. Die Organisation der Informationen wird beeinflusst von eigenen Emotionen der oder des Zuhörenden sowie von der Perspektive, aus der eine ZuhörerIn oder ein Zuhörer die Information aufnimmt. Imhof (2018, S. 48) verweist in diesem Zusammenhang auf ein Experiment, bei dem eine Hausbeschreibung zwei Gruppen von Zuhörenden vorgelesen wurde. Die eine Gruppe sollte die Beschreibung hören aus der Perspektive einer potenziellen Käuferin oder eines potenziellen Käufers, die andere Gruppe aus der Perspektive einer Einbrecherin oder eines Einbrechers. Es zeigte sich, dass die Teilnehmenden des Experiments unterschiedlichen Informationen des Textes eine Bedeutung zugewiesen hatten und die aus der jeweiligen Perspektive bedeutungslosen Informationen später nicht mehr abrufbar waren (Anderson und Pichert 1978, zitiert nach Imhof 2018, S. 48).
- Im abschließenden Schritt der Integration wird die Information mit dem im Langzeitgedächtnis vorhandenen Vorwissen verbunden und es werden Schlüsse daraus gezogen. So entsteht für die ZuhörerIn oder den Zuhörer ein Gesamtbild der Situation und sie oder er kann entscheiden, was die Information für sie oder ihn bedeutet und welche Konsequenzen daraus folgen (Imhof 2018, S. 50 f.).

Die Zuhörfähigkeit von Menschen unterscheidet sich in Abhängigkeit von Alter, Aufmerksamkeitssteuerung, Konzentrationsfähigkeit, Sprachkompetenz, Vorwissen zum Thema, Gedächtniskapazität und wird durch kulturelle Prägungen beeinflusst. Daraus ergibt sich eine hohe Anfälligkeit für ein Auseinanderfallen der gesendeten und der empfangenen Botschaft (Imhof 2018, S. 51 ff.).

Zuhören im Sinne einer auditiven Informationsverarbeitung ist also Voraussetzung dafür, dass überhaupt ein Gespräch zustande kommen kann, in dem sich die Redebeiträge der Beteiligten aufeinander beziehen. Nur wenn es der oder dem Zuhörenden gelingt, die Inhalte der gesprochenen Information zu erfassen, können diese in einer Antwort oder in einer Nachfrage angemessen berücksichtigt werden. Damit ist Zuhören auch Grundlage jedes erfolgreichen Beratungsgesprächs.

3 Herausforderungen beim Zuhören

Das Zuhören erfolgt – wie dargestellt – in einem mehrstufigen mentalen Prozess. Jede dieser Stufen birgt das Risiko, nicht vollständig und angemessen zu gelingen, sodass der oder dem Zuhörenden ein Verlust von Informationen droht, die die oder der Sprechende mitgeteilt hatte. Auch Beraterinnen und Berater berichten davon, dass ihnen das Zuhören nicht immer gut gelingt (Freiling u. a. 2024).

Wesentliche Herausforderungen, die sich beim Zuhören als Beraterin oder Berater ergeben können, werden im Folgenden entlang des oben beschriebenen Modells des Zuhörens dargestellt. Zudem wird aufgezeigt, wie es möglich ist, diesen Herausforderungen zu begegnen:

Intention

Die Aufmerksamkeitssteuerung im Rahmen der Intention ist eine zentrale Aufgabe im Zuhörprozess. Ein aktiver Einsatz der Willenskraft ist erforderlich, um die notwendige Aufmerksamkeit aufzubauen und während des gesamten Wortbeitrags aufrechtzuerhalten. Zuhören kann also nur solange stattfinden, wie die erforderliche Intention dazu vorhanden ist. Sofern die oder der Zuhörende zugleich weitere Leistungen erbringt, die Gehirnkapazitäten erfordern, wird die Intention geringer oder kann gar nicht aufrechterhalten werden (Imhof 2018, S. 46).

Die Gründe für eine nicht ausreichende Zuhörintention können vielfältig sein. Es ist z. B. denkbar, dass ein einzelnes Wort der gehörten Ausführungen bei der oder dem Zuhörenden persönliche Assoziationen entstehen lässt, sich dazu abschweifende Gedanken entwickeln und in der Folge die gesprochenen Worte nicht mehr wahrgenommen werden. Auch die Art des Sprechens kann einen Einfluss darauf nehmen, inwieweit es der oder dem Zuhörenden gelingt, die Aufmerksamkeit ausschließlich dem Gehörten zu widmen. z. B. kann eine monotone Stimmlage ermüdend auf die Zuhörintention wirken, eine auffällige Wortwahl, eine ungewöhnliche Gestik oder Mimik der oder des Sprechenden kann die Aufmerksamkeit der oder des Zuhörenden auf diese Besonderheiten lenken, sodass letztlich ein Teil der Gesprächsinhalte nicht wahrgenommen wird. In solchen Fällen ist die Selbststeuerung der oder des Zuhörenden besonders gefordert. Hier kann es hilfreich sein, die eigene Aufmerksamkeit durch Notizen auf den Gesprächsinhalt zu lenken. Zudem hilft es häufig, sich die Relevanz der gesprochenen Ausführungen in Erinnerung zu rufen, um die erforderliche Zuhörintention wieder aufzubauen (Imhof 2022).

Es gibt allerdings auch fachlich motivierte Gründe, die zu einer Verringerung der Zuhörintention führen können. Wenn beispielsweise die Beraterin oder der Berater Aufmerksamkeit darauf verwendet, während des Zuhörens bereits eine gute nächste Frage zu formulieren oder nach geeigneten Antwort- oder Lösungsmöglichkeiten zu suchen, muss die Konzentration auf das Zuhören abnehmen und damit können wichtige Inhalte des Gesprächs nicht aufgenommen werden. Ein sicheres Beherrschen verschiedener Fragearten sowie sehr gute Fachkenntnisse im besprochenen Themenbereich tragen dazu bei, dass Beraterinnen und Berater auch ohne intensivere gedank-

liche Vorbereitung angemessen auf die Ausführungen der Kundin oder des Kunden reagieren können. Auf diese Weise bleibt mehr Kapazität für das Aufrechterhalten der Intention.

Selektion

In der Phase der Selektion kann nur solchen Worten ein Sinn zugeordnet werden, die im passiven Wortschatz der oder des Zuhörenden vorhanden sind. Sofern die Kundin oder der Kunde in seinen Ausführungen Fachbegriffe benutzt, die die Beraterin oder der Berater nicht kennt, kann in der Phase der Selektion diesen Begriffen kein Sinn zugeordnet werden. Das psychische System der oder des Zuhörenden ergänzt auf Basis des Vorwissens und mit Hilfe des Kontextes (Imhof 2018, S. 47), sodass die mit den unbekanntem Fachbegriffen verbundenen Informationen letztlich eingeschränkt zur Verfügung stehen. Daraus ergibt sich eine Fehlerquelle, der zu begegnen vergleichsweise einfach möglich ist. Je mehr relevante Fachbegriffe eine Beraterin oder ein Berater kennt, umso häufiger gelingt die fehlerfreie Zuordnung von Sinn im Rahmen des mentalen Prozesses.

Zusätzliche Relevanz haben Nebengeräusche in der Phase der Selektion. Je mehr andere Geräusche das Gespräch überlagern, desto stärker erhöht sich die Fehleranfälligkeit beim Filtern der Geräusche in „relevant“ und „irrelevant“. Durch das Schaffen eines möglichst geräuscharmen Umfelds erleichtert sich somit die Beraterin oder der Berater die fehlerfreie Identifizierung der sinntragenden Laute.

Organisation

Die Qualität der Informationsverarbeitung nimmt ab, wenn in der Phase der Organisation zu viele oder sehr unterschiedliche Informationen gleichzeitig verarbeitet werden müssen. In der Folge kann es zu Vereinfachungen oder Stereotypisierungen kommen (Imhof 2018, S. 49). Beraterinnen und Berater können mit einer guten Strukturierung des Gesprächs, z. B. durch geeignete Fragen, dazu beitragen, den Redefluss der Kundin oder des Kunden zu lenken. Auf diese Weise ist es möglich, Informationen thematisch fokussiert herauszuarbeiten, sodass die Informationsverarbeitung bei der Beraterin oder dem Berater besser gelingen kann und zu starke Vereinfachungen vermieden werden.

Integration

Das im Langzeitgedächtnis der oder des Zuhörenden vorhandene Vorwissen entscheidet über das Spektrum möglicher Reaktionen auf eine Information. Denn in der Phase der Integration verbindet die oder der Zuhörende die Information mit dem vorhandenen Vorwissen, sodass diese bewertbar und interpretierbar wird (Imhof 2018, S. 50). Unter Vorwissen ist hier das gesamte vorhandene Wissen zu sämtlichen Lebens- und Erfahrungsbereichen im Langzeitgedächtnis der oder des Zuhörenden zu verstehen, dieses geht damit weit über das vorhandene Fachwissen hinaus. Dennoch entscheidet das im Langzeitgedächtnis der Beraterin oder des Beraters vorhandene relevante Fachwissen selbstverständlich maßgeblich mit, wie die gehörte Information interpretiert

wird und welche Reaktionen der Kundin oder dem Kunden gegenüber möglich sind. Je mehr allgemeines und fachliches Vorwissen eine Beraterin oder ein Berater hat, umso breiter fallen die Reaktionsmöglichkeiten auf die gehörten Informationen aus.

Als Ergebnis der Betrachtung der Zuhörerausforderungen für Beraterinnen und Berater lässt sich feststellen, dass ein gelingendes Zuhören keine Selbstverständlichkeit ist. Viele potenzielle Fehlerquellen können durch die Beraterin oder den Berater reduziert werden, wenn gutes Fachwissen inklusive der Kenntnis relevanter Fachbegriffe vorhanden ist, die Beratung in einem geräuscharmen Umfeld stattfindet und das Gespräch durch die Beraterin oder den Berater gut strukturiert wird. Das folgende Kapitel stellt vor, wie darüber hinaus Zuhörreaktionen dazu beitragen können, das eigene Zuhörergebnis zu verbessern.

4 Aktives Zuhören als Rückmeldeverhalten beim Zuhören

Der mentale Prozess des Zuhörens verläuft für die Sprecherin oder den Sprecher verborgen im Gehirn der Zuhörerin oder des Zuhörers. Ohne jegliche Reaktion der oder des Zuhörenden könnte deshalb bei der Sprecherin oder dem Sprecher schnell der Eindruck von Desinteresse an den Ausführungen entstehen. Um dies zu vermeiden, ist es gerade im Rahmen von Beratungsgesprächen deshalb sehr wichtig, dass die Beraterin oder der Berater Signale sendet, die ein Interesse erkennen lassen. Hierfür bietet sich das aktive Zuhören nach Carl Rogers als Methode an (Ulrich & Hartung 2006, S. 9 f.).

Das aktive Zuhören wurde für die Beratung und Therapie einzelner Menschen entwickelt und dient der Festigung der Beziehung zwischen der Beraterin oder dem Berater und der Kundin oder dem Kunden. Es soll mithilfe von Rückmeldesignalen Interesse an den Erzählungen und somit Wertschätzung signalisieren (Migge 2023, S. 95 ff.; Jähne & Schulz 2018, S. 71 f.).

Zusätzlich – und das ist in Hinblick auf die zuvor beschriebenen Herausforderungen beim Zuhören relevant – kann mit dieser Technik aber auch die Aufmerksamkeit der Beraterin oder des Beraters auf den Inhalt des Gesprächs gelenkt werden (Fender 2015, S. 164).

Die Methode des aktiven Zuhörens umfasst verschiedene Techniken. Dazu gehören zum einen **nonverbale Aufmerksamkeitsreaktionen** wie Blickkontakt aufnehmen oder den Oberkörper der sprechenden Person zuwenden und zum anderen eine Reihe **verbaler Aufmerksamkeitsreaktionen**. Dies sind insbesondere kurze Zuhörens-Bekundungen wie „hm“ oder „aha“, das Paraphrasieren (das Gehörte wird mit eigenen Worten wiedergegeben), das Verbalisieren (Beschreibung der wahrgenommenen Emotionen), das Nachfragen sowie das Zusammenfassen von Gesprächsinhalten (Fender 2015, S. 164 f.).

Die Beraterin oder der Berater hat mit diesen Techniken die Möglichkeit, die gesprochenen Ausführungen sehr eng zu begleiten und anhand der Zuhörrückmeldungen einerseits der Kundin oder dem Kunden, andererseits aber auch sich selbst zu be-

stätigen, welche Inhalte gehört wurden. Das aktive Zuhören kann auf diese Weise einen erheblichen Beitrag dazu leisten, dass es der Beraterin oder dem Berater in der Phase der Intention besser gelingt, die Aufmerksamkeit auf die gesprochenen Ausführungen zu lenken und auch dort zu belassen.

Allerdings führt auch das aktive Zuhören nicht automatisch und in jedem Fall dazu, dass es der Beraterin oder dem Berater gelingt, die erforderliche Zuhörintention aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Beobachtungen der Autorin im Rahmen von Beratungsübungen³ deuten darauf hin, dass Aufmerksamkeitsreaktionen des aktiven Zuhörens, besonders die nonverbalen Reaktionen sowie Zuhörensbekundungen und Paraphrasierungen, eingesetzt werden können, ohne dass eine hinreichende Intention zum Zuhören besteht.

Das überrascht besonders für die verbalen Aufmerksamkeitsreaktionen, lässt sich aber dennoch gut erklären. Es ist leicht möglich, ohne Fokussierung auf den Inhalt des Gesprächs, kurze Laute wie „Hm“ oder „aha“ einfließen zu lassen. Selbst wenn die Beraterin oder der Berater dabei Blickkontakt mit der Kundin oder dem Kunden hält, bedeutet dies nicht in jedem Fall, dass die Aufmerksamkeit tatsächlich auf den Gesprächsinhalt fokussiert ist. Möglicherweise ist die Beraterin oder der Berater gedanklich schon dabei, eine passende Nachfrage zu formulieren.

Etwas schwieriger gestaltet es sich, Gesprächsanteile zu paraphrasieren, ohne diesen zugehört zu haben. Allerdings reicht es häufig aus, die letzten Sätze der Kundin oder des Kunden aufmerksam zu verfolgen, um anschließend eine Paraphrase formulieren zu können. Hierbei ist das Risiko, als unaufmerksam zuhörend wahrgenommen zu werden, gering. Denn eine Paraphrase bietet stets Gelegenheit, fehlende Informationen durch die Kundin oder den Kunden ergänzen zu lassen.

Da bisher nicht bekannt ist, in welchem Umfang das aktive Zuhören eingesetzt wird, ohne dass damit eine hinreichende Zuhörintention aufgebaut werden kann, erscheint es angezeigt, dies im Rahmen eines Forschungsprojektes genauer zu untersuchen. Hierzu könnten im Beobachtungslabor Rollenspiele aufgezeichnet werden und die Beraterinnen und Berater im Anschluss an die Gespräche nach ihrem Zuhörverhalten befragt werden. Eine Auswertung der Rollenspiele in Hinblick auf angemessene Reaktionen der Beraterinnen und Berater könnte so mit den Befragungsergebnissen kontrastiert werden.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass das aktive Zuhören von hoher Relevanz ist, um der Kundin oder dem Kunden Rückmeldesignale während des Zuhörens zu senden. So wird deutlich, dass die Beraterin oder der Berater an den Ausführungen Interesse hat. Zugleich ist das aktive Zuhören eine Möglichkeit, den Herausforderungen des Zuhörens in der Phase der Intention zu begegnen. Allerdings führt der Einsatz der Methode nicht automatisch dazu, dass tatsächlich auch ein Zuhören im Sinne der auditiven Informationsverarbeitung erfolgt. Die Aufgabe der Beraterin oder des Beraters, eine Zuhörintention aufzubauen und aufrechtzuerhalten, bleibt also auch beim Einsatz des aktiven Zuhörens bestehen.

3 Die Autorin führt seit 2018 regelmäßig mit Bachelor-Studierenden der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit im Rahmen von Übungen Rollenspiele zur Arbeitgeberberatung durch.

5 Ableitung von Implikationen für die Beratung

Den sehr unterschiedlichen Kundenbedürfnissen in der Arbeitgeberberatung gerecht zu werden, ist eine Herausforderung. Dieser können Beraterinnen und Berater begegnen, indem sie das Kundenunternehmen erfolgreich unterstützen, selbst eine angemessene Lösung für bestehende Probleme zu entwickeln. Dies kann gelingen, wenn durch geeignete Fragen ein Reflektions- und Problemlöseprozess in Gang gesetzt wird.

Voraussetzung dafür ist, dass die Beraterin oder der Berater im Beratungsverlauf erkennen kann, wann der richtige Zeitpunkt ist und insbesondere, welches die richtige Frage ist. Dieses zu erkennen, gelingt nur, wenn die Beraterin oder der Berater vor dem Hintergrund eines fundierten Expertenwissens aufmerksam zuhört, was das Kundenunternehmen berichtet. **Nur wer zuhört, kann im Anschluss die richtige Frage stellen und nach erneutem Zuhören die richtige Nachfrage.** Letztendlich ist es Aufgabe der Beraterin oder des Beraters, solange zuzuhören und nachzufragen, bis das Problem erkannt ist und deutlich wird, wo die betrieblichen Unterstützungsbedarfe liegen. Wenn dies erreicht ist, wird es dem Kundenunternehmen möglich sein, eine Lösung für die diskutierte Personalfrage zu finden und bei Bedarf dafür das entsprechende Expertenwissen bei der Beraterin oder dem Berater abzufragen. Das Zuhören stellt somit eine zentrale Kompetenz für Beraterinnen und Berater dar und trägt maßgeblich zum Erfolg einer Beratung bei.

Es zeigt sich, dass das konzentrierte Zuhören nicht immer gut gelingt, auch nicht in Beratungsgesprächen (Freiling u. a. 2024), obwohl jeder Beraterin und jedem Berater bewusst sein wird, dass dies eine zentrale Gelingensbedingung ist. Somit besteht das Risiko, dass relevante Informationen, die der Beraterin oder dem Berater Hinweise zur konkreten Problemlage geben können, nicht wahrgenommen werden, obwohl vom Kundenunternehmen entsprechende Botschaften gesendet wurden. Ames (2019, S. 5) vermutet die Leistungsgesellschaft in Kombination mit den permanenten Reizen der Social-Media-Gesellschaft als Ursache für ein Abnehmen der Fähigkeiten im konzentrierten Zuhören. Dies erscheint in Anbetracht der hohen Anforderungen an die aktive Selbstregulation in der Phase der Intention als plausibler Erklärungsansatz.

Beraterinnen und Berater können allerdings ihr Zuhörverhalten aktiv beeinflussen, denn die eigene **Zuhörfähigkeit lässt sich trainieren!** Imhof (2022) empfiehlt dafür insbesondere, sich auf die Zuhörsituation vorzubereiten. Es ist sinnvoll, sich vorab bewusst zu machen, welcher Person man zuhören wird, welche Expertise sie mitbringt und welche Fragen beantwortet werden sollen. Vielen Menschen hilft es beim Zuhören, sich Notizen zu machen. Diese kann man nach einem festen Muster strukturieren. So lassen sich z. B. gehörte Informationen, eigene Assoziationen und Klärungsbedarf voneinander getrennt und übersichtlich notieren, um im späteren Gesprächsverlauf darauf zurückgreifen zu können.

Froleyks (2006) empfiehlt das Zuhören als Methode zur Förderung des Zuhörens. Er gibt zahlreiche Anregungen, wie man sich Zuhörsituationen abwechslungsreich und herausfordernd gestalten kann. Zum Beispiel im Büro einmal bewusst auf die

Nebengeräusche zu hören und anschließend zu versuchen, diese wieder auszublenden, indem man sich auf andere Sinneswahrnehmungen konzentriert oder sich eine große Stille vorstellt. Eine andere Übung könnte es sein, Musik oder ein Radioprogramm in einer leisen Lautstärke zu hören und nach einiger Zeit die Lautstärke vorsichtig weiter zu verringern.

Das eigene Zuhörverhalten zu reflektieren, sollte für Beraterinnen und Berater eine dauerhafte, selbstgestellte Aufgabe sein. Nach jedem Beratungsgespräch kann man für sich selbst überlegen, wie Zuhör- und Redeanteile verteilt waren. Welchen Erfolg brachte eine gezielte Vorbereitung auf das Zuhören? Halfen die Notizen, das Gehörte zu strukturieren? Konnten Elemente des aktiven Zuhörens erfolgreich eingesetzt werden?

Mit einer gut trainierten Zuhörkompetenz ist eine wichtige Voraussetzung geschaffen, um in Kombination mit Expertenwissen und Kommunikationsfähigkeit Arbeitgeberkunden erfolgreich und individuell zu beraten!

Literatur

- Ames, A. (2019). *Schlüsselkompetenz Zuhören*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27188-6>.
- Ellebracht, H., Lenz, G., Geiseler, L. & Osterhold, G. (2018). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte* (5. aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21476-0>.
- Fender, A.-C. (2015). Kommunikation als Medium der Führung – Vier Seiten einer Nachricht und die Kunst des Fragens und des Zuhörens. *Perspektive Bibliothek*, 4(2), S. 150–171. <https://doi.org/10.11588/pb.2015.2.26276>.
- Freiling, T., Stanik, T., Moritz, R., Käßlinger, B., Dietz, C. & Reuter, M. (2024). *Qualifizierungsberatung von Betrieben in der Bundesagentur für Arbeit – Eine multiperspektivische, empirische Standortbestimmung*. Bielefeld: wbv (in Vorbereitung).
- Friehs, B. & Gabriele, M. (2021). *Methoden und Techniken in der Systemisch-Lösungsorientierten Beratung*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34614-0>.
- Froleyks, S. (2006). Hörenmachen - Imaginationen. In: V. Bernius, P. Kemper, R. Oehler & K.-H. Wellmann (Hg.), *Der Aufstand des Ohrs. Die neue Lust am Hören* (Reader neues Funkkolleg), S. 336–348. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Fuchs, J., Hummel, M., Hutter, C., Klinger, S., Wanger, S., Weber, E. & Zika, G. (2017). IAB-Prognose für 2017/2018 Arbeitsvolumen so hoch wie nie. In: *IAB-Kurzbericht* (21/2017), S. 1–12. Verfügbar unter: <https://doku.iab.de/kurzber/2017/kb2117.pdf> (Zugriff am 22.01.2024).
- Herking, T.-V. (2015). *Der kompetente und professionelle Unternehmensberater. Strukturmodelle, Entwicklungsprozesse und Ansätze zur Meta-Beratung*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08681-7>.

- Imhof, M. (2003). *Zuhören. Psychologische Aspekte auditiver Informationsverarbeitung* (Edition Zuhören, 4). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Imhof, M. (2010). Zuhören lernen und lehren. Psychologische Grundlagen zur Beschreibung und Förderung von Zuhörkompetenzen in Schule und Unterricht. In: M. Imhof & V. Bernius (Hg.), *Zuhörkompetenz in Unterricht und Schule. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. DOI: 10.25656/01:3228.
- Imhof, M. (2018). Von der gesprochenen Sprache zum mentalen Modell: Zuhören als kognitive Informationsverarbeitung. In: M. Zorn & U. Lenker (Hg.), *(Zu-)Hören interdisziplinär* (Münchner Veröffentlichungen zur Musikgeschichte, Sonderband, 1), S. 43–56. München: Allitera Verlag.
- Imhof, M. (2022). Gutes Zuhören als Erfolgsfaktor. In: *Forschung und Lehre* (5). Verfügbar unter: <https://www.forschung-und-lehre.de/karriere/gutes-zuhoeren-als-erfolgsvoll-4723>, (Zugriff am 22.01.2024).
- Jähne, A. & Schulz, C. (2018). *Grundlagen der Motivierenden Gesprächsführung. Für Beratung, Therapie und Coaching*. Paderborn: Junfermann Verlag. <https://doi.org/10.13109/kont.2019.50.1.26>.
- Levold, T. (2019). Hören 1. und 2. Ordnung. Warum Zuhören mehr ist als Wissen, was gesagt worden ist. *KONTEXT*, 50(1), S. 26–44. <https://doi.org/10.13109/kont.2019.50.1.26>.
- Migge, B. (2023). *Handbuch Coaching und Beratung. Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen: mit umfangreichen Downloadmaterialien* (5. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.
- Moritz, R. (2021). Wahrnehmung von Qualität in der Arbeitgeberberatung der Bundesagentur für Arbeit. *Verwaltung und Management*, 27(3), S. 129–138. DOI: 10.5771/0947-9856-2021-3-129.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2023). Tabellen, *Betriebe nach Betriebsgrößenklassen*. Stand Juni 22. Nürnberg.
- Ulrich, S. & Hartung, M. (2006). *Besser Zuhören. Übungen und Hintergrundwissen zur Förderung der Zuhörfähigkeit*. München. Verfügbar unter: http://www.cap.lmu.de/download/2006/2006_Besser_Zuhoeren.pdf (Zugriff am 16.01.2023).

