

# Mission Bedürfnis



Grafik: Alexey Yaremenko/iStock

Bei einem empathischen Gespräch eruiert man die Bedürfnisse und Wünsche des Gegenübers – etwa, um die eigene Dienstleistung weiterzuentwickeln.

**Feedbackgespräche liefern Weiterbildungsprofis wertvolle Informationen darüber, wie die eigene Dienstleistung oder das eigene Produkt bei der Kundschaft ankommt. Doch manchmal reicht das nicht aus. Dann müssen die Kunden selbst sowie ihre Bedürfnisse im Fokus stehen. Wie man diese in einem empathischen Gespräch ergründet, erklärt Ingrid Gerstbach.**

Für den Erfolg eines Produkts oder einer Dienstleistung, wie auch Weiterbilderinnen und Weiterbildner sie anbieten, ist es entscheidend, diese regelmäßig direkt aus Sicht der Kunden zu betrachten. Nur so lassen sich neue Möglichkeiten finden oder Lücken erkennen, die es zu schließen gilt. Eine Methode, die Unternehmen dabei helfen kann, die Bedürfnisse und vor allem die Verhaltensweisen ihrer Kunden wirklich zu verstehen und dadurch wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, ist das „Empathische Gespräch“. Dabei geht es darum, sich in den Kunden oder die potenzielle Kundin

einzu fühlen – zu verstehen, wie und warum er oder sie bestimmte Entscheidungen trifft und wie sich diese auf die Marke, das Produkt oder die Dienstleistung eines Unternehmens auswirken.

## **Empathisches Gespräch versus Feedbackgespräch**

Erst mal ist es hilfreich, den Unterschied zwischen einem

empathischen Gespräch und einem Feedbackgespräch zu verstehen. Beide Formen haben ihre Berechtigung und ihr Einsatzgebiet, aber sie sind sehr unterschiedlich. Bei einer Befragung im Sinne eines Feedbacks geht es dem Anbieter oder Dienstleister in der Regel sehr spezifisch um die eigene Marke, das Produkt oder die Dienstleistung, darum, was gut oder weniger gut funktioniert.

Empathische Gespräche sind hingegen Gespräche von Angesicht zu Angesicht, bei denen es gilt, aktiv zuzuhören und aufmerksam zu hinterfragen, um die teilweise latent versteckten Gefühle und Verhaltensweisen des Gegenübers aufzudecken. Hierbei liegt der Fokus klar auf den Kundinnen und Kunden selbst. Es geht darum, einen umfassenden Einblick in deren Leben zu erhalten, um zu verstehen, wie sie Entscheidungen treffen und worin ihre Probleme und Motivationen liegen.

Es gilt, die eigene Kundschaft besser zu verstehen und zu erfassen, was sie fühlt, was sie braucht, was sie denkt und wie sie handelt. Das setzt aber keineswegs eine Mentalität im Sinne von „Der Kunde hat immer recht“ voraus. Vielmehr geht es darum, zu erkennen, wie einzigartig eine jede Kundin, ein jeder Kunde ist und welche einzigartigen Emotionen und Wünsche die jeweilige Person erlebt, wenn sie mit Problemen konfrontiert wird, die sie allein nicht lösen kann. Diese Probleme können harmloser Natur sein wie beispielsweise Langeweile. Durch

*Empathische Gespräche sind Gespräche von Angesicht zu Angesicht, bei denen es gilt, aktiv zuzuhören und aufmerksam zu hinterfragen, um die teilweise latent versteckten Gefühle und Verhaltensweisen des Gegenübers aufzudecken.*

Erforschen des dahinterliegenden Bedürfnisses (Spaß beim Zeitvertreib haben), entstehen dann Lösungen wie kurzweilige Spiele für das Smartphone.

Wenn die Probleme allerdings komplexer Natur sind, erfordert das auch differenziertere Lösungen. Was steckt z.B. hinter der Entwicklung von Apps für Online-Banking, die den Service einer Filiale nachbilden? Einige wollen vielleicht Zeit sparen und die Wartezeiten in der Schlange minimieren, während andere sich vor der lästigen Finanzdokumentation drücken möchten. Um zu erfahren, was Kunden wirklich wollen, braucht es ein einfühlsames Verständnis für viele unterschiedliche Kundenerlebnisse.

### **Übung macht den Empathie-Meister**

Um die tatsächlichen Emotionen einer Person in einem Gespräch an die Oberfläche zu bringen, braucht es etwas Übung.

Man muss lernen, die richtigen Fragen zur richtigen Zeit zu stellen, um wichtige Informationen zu erhalten. Das beginnt mit einer Mentalität, die auf „Empathie“ und „Gespräch“ statt auf „Interview“ und „Abfragen“ setzt.

(Potenzielle) Kunden sollten sich nicht fühlen, als würden sie beim Verhör auf der Polizeistation unter einer Lampe schwitzen. Vielmehr sollen sie das Gefühl haben, mit neugierigen Freunden Zeit zu verbringen und gemeinsam ein Problem zu lösen. Dafür muss aber zuerst Vertrauen vorhanden sein – denn ohne Vertrauensbasis werden sie nicht die Informationen mitteilen, die es braucht, um gute Lösungen zu entwickeln.

### **Empathische Gespräche planen**

Zuerst sollten Weiterbildungsprofis darüber nachdenken, wen sie befragen könnten und wo sie ihre (potenziellen) Kunden antreffen. Konferenzen oder Messen sind in den meisten Fällen gute Treffpunkte für Coaches und Trainerinnen. Doch auch,

## **Tipps für empathische Gespräche**

- >> Einen Plan, aber kein Drehbuch haben
- >> Keine Angst haben
- >> Kontext geben und Ziel des Gesprächs vorab erklären
- >> Freundlich und persönlich sein
- >> Eine Beziehung aufbauen
- >> Neugierig und offen für neue Sichtweisen sein
- >> Vor allem nach vergangenen Verhaltensweisen fragen
- >> Offene Fragen stellen

*Bei einem empathischen Gespräch gibt es keine festgelegte Liste von Fragen, die gestellt werden müssen. Vielmehr ist es ein explorativer Prozess, der von dem Gesprächspartner und dessen Gedankenverlauf bestimmt wird.*

wenn es sich im ersten Moment für Sie eigenartig anfühlt, Fremde anzusprechen, werden Sie alsbald merken, dass Menschen gerne ihre Meinung teilen und ihnen daher auch gerne mit Auskünften weiterhelfen.

Bei einem empathischen Gespräch gibt es keine festgelegte Liste von Fragen, die gestellt werden müssen. Vielmehr ist es ein explorativer Prozess, der von dem Gesprächspartner und dessen Gedankenverlauf bestimmt wird. Es liegt nahe, sich zu Beginn zu überlegen, welche Ziele das Gespräch verfolgt: Was versuchen Sie herauszubekommen und warum? Wie werden Sie Ihre Antworten bewerten, um zu wissen, ob Sie das haben, was Sie brauchen? So will ein Trainer vielleicht verstehen, wie seine Kundin ihr Wissen auffrischt, was ihr hilft, in einem bestimmten Bereich besser zu werden, was ihre Erlebnisse mit einem besonders guten oder besonders schlechten Training in der Vergangenheit waren. Im Gespräch selbst ist es dann jedoch wichtiger, dem Gesagten zu folgen, als sich an ein „Drehbuch“ zu halten. Die Gesprächspartnerin merkt vielleicht etwas Unerwartetes, aber Interessantes an, und das sollte dann näher untersucht werden.

### **Die Vergangenheit bestimmt die Zukunft**

Wie bereits beschrieben, geht es bei einem empathischen Gespräch darum, die Bedürfnisse und die Gefühle von Menschen zu verstehen. Es empfiehlt

sich daher, darauf zu achten, dass das Gegenüber vor allem bestehendes oder vergangenes Verhalten beschreibt und nicht zukünftiges oder geplantes Verhalten. Der Grund: Ohne es zu wollen, sind wir in Bezug auf die Zukunft oft ungenau und unehrlich, weil wir versuchen, zu projizieren, wie wir sein wollen. Zum Beispiel sagt die Gesprächspartnerin: „Ja, ich würde dieses Training besuchen, wenn ich vorher ein Webinar besuchen könnte.“ Diese Aussage sagt leider nicht hundertprozentig voraus, ob sie dann auch tatsächlich das Training bucht. Besser also wäre, herauszufinden, ob und warum die Klientin in den vergangenen Monaten ein Training gebucht hat.

Um Antworten nicht ungewollt in eine bestimmte Richtung zu lenken, ist es am besten, offene Fragen zu stellen. Fragt man etwa „Würden Sie ein Training buchen, wenn ich Ihnen 10

Prozent Rabatt anbieten würde?“ kommen weniger relevante Informationen dabei herum als bei Fragen wie „Wie wichtig ist Weiterbildung für Sie? Wie bilden Sie sich generell weiter?“. Auch Formulierungen wie „Erzählen Sie mir etwas über ...“, „Wie war es, als ...“ sind hilfreich.

Die am häufigsten geäußerten Bedenken gegenüber empathischen Gesprächen sind Gefühle der Unsicherheit und der Ablehnung. Beides nachvollziehbare Gefühle, denn in den meisten Fällen kennt man die Personen nicht, die man befragt, und ist unsicher, wie sie reagieren werden. Zudem befragt man die Personen zu etwas, in das man bereits Stunden harter Arbeit und Leidenschaft gesteckt hat – da ist die Angst vor Ablehnung naheliegend.

### **Verbundenheit herbeiführen**

Aber letztlich geht es genau darum: um den Blick einer fremden Person auf die eigene Dienstleistung, das eigene Produkt. Möglicherweise ist aber auch der Gesprächspartner nervös und verunsichert. Um schnell Vertrauen aufzubauen und die Unsicherheit zu verringern, ist

es am wichtigsten, freundlich und persönlich zu sein. Also zum Beispiel, zuerst etwas über sich selbst zu teilen, damit die andere Person eine Verbundenheit fühlt. Geben Sie auch unbedingt den Kontext: Wer sind Sie, was tun Sie und warum? Informieren Sie zudem darüber, wie lange das Gespräch dauern wird oder was am Ende mit den Informationen passiert.

Grundsätzlich gilt: Empathische Gespräche sind nie gleich. Das ist für mich das Besondere und Schöne an dieser Methode. Es gibt keine Formel und kein

Drehbuch, dem sich folgen lässt. Das Beste, was Sie tun können, ist, mit echter Neugier an das Gespräch heranzugehen, aufmerksam zuzuhören, offen zu bleiben und

um Klarheit zu bitten, wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Sie etwas richtig verstanden haben. Dieses Herangehen wird Ihnen nicht nur bei den nächsten Innovationsvorhaben helfen, sondern auch überall dort, wo es um Lösungen für Menschen geht.

**Ingrid Gerstbach** ■



**Die Autorin:** Ingrid Gerstbach hat Wirtschaft und Bildungswissenschaften studiert und ist seit über zehn Jahren als Organisationsberaterin tätig. Ihre Expertise liegt in der menschenzentrierten Innovationsmethode Design Thinking, worüber sie schon mehrere Artikel und Bücher verfasst hat. Kontakt: [ingridgerstbach.com](http://ingridgerstbach.com)

## 30. Internationale Fachmesse und Kongress

zur Digitalisierung der Lern- und Arbeitswelt

**Europe's #1**  
in digital learning

**LEARNTEC** ■

23. – 25. Mai 2023  
**Messe Karlsruhe**

Premium Partner:

**HAUFE.**  
**AKADEMIE**

Jetzt parallel:

**new** WORK  
**EVOLUTION**

[learntec.de](http://learntec.de)

messe  
— karlsruhe