



gen alternative Lösungen wie individuelle Crowdfunding-Ideen oder Mobiliarkredite als Lösung in Betracht. Zudem haben 18% der Beschäftigten der Gastronomiebranche den Rücken gekehrt, sodass ein Fachkräftemangel die herausfordernde Lage der Gastronomie noch erschwert.<sup>16</sup> Letzteres könnte durch flexible Mitarbeiterbindungsprogramme für qualifiziertes Personal gemildert werden.

#### FUSSNOTEN

- 1 Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2021): Studie zur Finanzierung der KMU in der Schweiz 2021. [www.news.admin.ch/news/message/attachments/69081.pdf](http://www.news.admin.ch/news/message/attachments/69081.pdf).
- 2 Fixe Kosten entstehen auch, wenn keine Produkte hergestellt werden. Variable Kosten hingegen fallen nur an, wenn tatsächlich Produkte hergestellt werden.
- 3 Interview mit Martin Jenni, Schweizer Gastronomieexperte (2021): [www.srf.ch/kultur/gesellschaft-religion/corona-und-restaurants-gastroexperte-die-hilfe-funktioniert-nur-auf-dem-papier](http://www.srf.ch/kultur/gesellschaft-religion/corona-und-restaurants-gastroexperte-die-hilfe-funktioniert-nur-auf-dem-papier).
- 4 Liquiditätsgrad 2 = (flüssige Mittel + ausstehende Forderungen) / Fremdkapital kurzfristig.
- 5 Das Bundesamt für Statistik erhebt regelmässig Finanzkennzahlen. Zum letzten Mal wurden die Werte

- 2019 für das Jahr 2017 erhoben. Der von Avenir Suisse für die Gastrobranche berechnete Liquiditätsgrad 2 ist ein Durchschnittswert der Jahre 2015 bis 2017. Siehe dazu: Avenir Suisse (2020): Welche Branchen können dem Corona-Schock am besten trotzen? [www.avenir-suisse.ch/welche-branchen-corona-schock-wie-gross](http://www.avenir-suisse.ch/welche-branchen-corona-schock-wie-gross).
- 6 Avenir Suisse (2020): Welche Branchen können dem Corona-Schock am besten trotzen?, [www.avenir-suisse.ch/welche-branchen--corona-schock-wie-gross](http://www.avenir-suisse.ch/welche-branchen--corona-schock-wie-gross).
- 7 Bundesamt für Statistik (2020): Statistik der Unternehmensdemografie UDEMO, [www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/unternehmensdemografie.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/unternehmensdemografie.html).
- 8 Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2021): Studie zur Finanzierung der KMU in der Schweiz 2021. [www.news.admin.ch/news/message/attachments/69081.pdf](http://www.news.admin.ch/news/message/attachments/69081.pdf).
- 9 Credit Suisse (2021): Schweizer Arbeitsmarkt zwischen Unsicherheit und Fachkräftemangel – Offene Stellen auf Rekordhoch, in: Monitor Schweiz, 4. Quartal, 2021.
- 10 Gastrosuisse (2021): KOF-Bericht zum 3. Quartal 2021.
- 11 Credit Suisse (2021): Schweizer Wirtschaft: Wo es floriert und hapert – Prognose Gastgewerbe: Was hat uns das letzte Jahr gelehrt?, in: Monitor Schweiz, 2. Quartal, 2021.

- 12 Bundesamt für Statistik – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE.
- 13 Universität Zürich & Adecco Group (2021): Fachkräftemangel-Index Schweiz 2021.
- 14 Credit Suisse (2021): Monitor Schweiz, 2. Quartal, 2021. Prognose Gastgewerbe: Was hat uns das letzte Jahr gelehrt?
- 15 Bundesamt für Statistik (2020): Statistik der Unternehmensdemografie UDEMO. [www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/unternehmensdemografie.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/unternehmensdemografie.html).
- 16 Bundesamt für Statistik – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE.

#### AUTOREN



**Madeleine Gut** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Institut für Financial Management an der ZHAW. Sie unterrichtet die Fächer Accounting, Controlling und Corporate Finance.



**Joachim Vogt** ist Dozent für Management Accounting und Projektleiter an der ZHAW. Durch seine Tätigkeit als CFO eines Family Offices und im Venture Capital verfügt er über eine breite Expertise im Bereich Controlling, Venture Capital und Unternehmenstransaktionen.

## Zuhören – da beginnt die erfolgreiche Zusammenarbeit

«Hörst du mir zu?» Diese Frage wird gestellt, wenn das Gegenüber nicht reagiert. Manche verstehen das aktive Zuhören als eine passive Tätigkeit, die ohne Worte auskommt. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Aktives Zuhören heisst so, weil die zuhörende Person aktiv dabei ist.

### ■ Von Angela Taverna

*Gesagt ist nicht gehört.*

*Gehört ist nicht verstanden.*

*Verstanden ist nicht einverstanden.*

*Einverstanden ist nicht ausgeführt.*

*Ausgeführt ist nicht beibehalten.*

Konrad Lorenz

Ein Dialog ist eine komplexe Geschichte zwischen zwei Menschen. Die ersten drei Zeilen dieser These von Konrad Lorenz verraten, wie viel beim Zuhören schiefgehen kann. Lorenz versteht einen Dialog zwischen Menschen als den **Prozess der Verständigung** in mehreren

Schritten. Mit den folgenden vier Schritten heben Sie Ihre Gespräche auf das nächste Level des aktiven Zuhörens.

#### 1. Zuhören mit ungeteilter Aufmerksamkeit

Ein Dialog verläuft in beide Richtungen, allerdings erfolgen die Aktivitäten dabei nicht gleichzeitig, sondern nacheinander: Eine Person spricht, die andere Person hört zu et vice versa. Die zuhörende Person ist der sprechenden Person sowohl geistig als auch körperlich zugewandt und lässt sich nicht durch äussere Einflüsse ablenken. Ungeteilte Aufmerksamkeit heisst, dass die sprechende Person den **benötigten Rederaum bzw.**

**-zeit bekommt**, um die Gedanken im eigenen Tempo sprachlich auszudrücken.

**Ein Dialog erfolgt im Hier und Jetzt.** Unaufmerksamkeit oder Ablenkungen sind für Dialoge unzutraglich und werden als respektlos empfunden. Ist die zuhörende Person nicht in der Lage, der sprechenden Person die geforderte Aufmerksamkeit zu geben, sollte dieser Umstand offen angesprochen und ein neuer Zeitpunkt vereinbart werden.

#### 2. Zuhören ohne zu werten

Jede Mitteilung oder Botschaft wird auf vier Ebenen gesendet und entsprechend auf vier Ebenen empfangen. Friedemann Schulz von Thun unterscheidet vier Schnäbel des Senders (siehe Abbildung 1).

Jeder Dialog baut auf der Komplexität der vier Ohren und vier Schnäbel auf und **löst einen Tsunami an Wahrscheinlichkeiten und Möglichkeiten aus, sich so oder so zu verstehen.** Um Missverständnisse zu minimieren, legt das aktive Zuhören nahe, im Dialog erst mal die Sachohren zu spitzen. Im wahrsten Sinne des Wortes das Gesagte wertfrei zu hören, ohne mit eigenen Erfah-



rungen, Erwartungen oder Erinnerungen zu färben.

**3. Zuhören mit aktiver Bestätigung**

Damit die anderen Ohren nicht ganz tatenlos bleiben, soll die zuhörende Person von Zeit zu Zeit das Gesagte in **eigenen Worten zusammenfassen** und dies auch so deklarieren. «So wie ich dich verstehe, ...» oder «Was ich aus dem Gesagten verstanden habe ...» sind gute Satzanfänge und zeigen dem Gegenüber, was von der Botschaft gehört wurde. Ist das Wiedergegebene unvollständig, kann die sendende Person ergänzen oder gar korrigieren. Paul Watzlawick beschrieb diesen Schritt auch folgendermassen: «Ich weiss nicht, was

*ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenübers gehört habe.»*

Missverständnisse werden auf diese Weise schneller wahrgenommen und direkt minimiert, weil das **Gesagte und das Gehörte synchronisiert werden**.

**4. Zuhören mit klärenden Fragen**

Es ist nicht immer leicht, wertfrei und nur auf den Sachhören zuzuhören. Die Beziehungs- und vor allem die Selbstoffenbarungsohren schwingen immer mit. Kopfkino lässt grüssen! Verläuft die Synchronisation nicht reibungslos, helfen **offene Klärungsfragen**. Fragen nach dem **Wer, Was, Wem, Wie, Wann, Womit und Wozu** die-

nen der sprechenden Person, die beabsichtigte Botschaft klarer zu formulieren. Allerdings gibt es auch beim Fragen gewisse Fallstricke: Aufgepasst mit Schachtel- und Suggestivfragen!

**Vom Zuhören zur Verständigung**

Im Sinne von Konrad Lorenz' oberen Zeilen seiner These soll das Gesagte im Sinne der sprechenden Person verstanden werden. Der Tsunami an Wahrscheinlichkeiten, sich misszuverstehen, soll hin zum seichten Wasserspiel minimiert werden. **Verständigung ist der Moment der sprachlichen Synchronisation zwischen sprechender und zuhörender Person**. Wenn beide Parteien vom Gleichen reden und eine annähernd gleiche Vorstellung entwickelt haben.

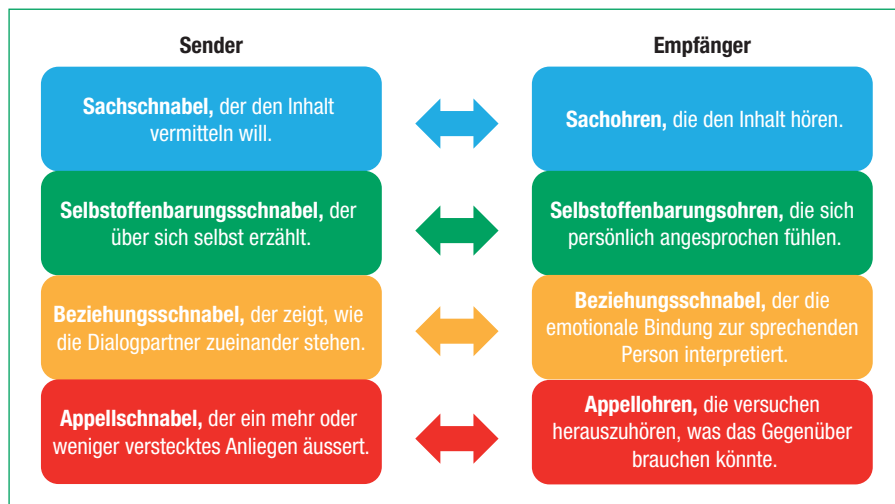


Abbildung 1: Modell der vier Schnäbel und vier Ohren, angelehnt an Schulz von Thun, Angela Taverna

*Es ist der Moment, in dem die Gesprächspartner einander im Hier und Jetzt körperlich und geistig zugewandt sind und sich mit ungeteilter Aufmerksamkeit Raum für die Botschaft zugestehen.*



**AUTORIN**  
**Angela Taverna**, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.