

Vertrauen gewinnen

Harry Holzheu

# Vertrauen gewinnen

Empathie und Offenheit in der  
Führungs- und  
Verkaufskommunikation

 Springer

Harry Holzheu  
Bellariarain 4  
8038 Zürich  
Schweiz  
harry@holzheu.ch

ISBN 978-3-642-10288-2 e-ISBN 978-3-642-10289-9  
DOI 10.1007/978-3-642-10289-9  
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

*Ich schlief und träumte,  
das Leben wäre Freude.  
Ich erwachte und sah,  
das Leben war Pflicht.  
Ich arbeitete, und siehe:  
die Pflicht war Freude.*

(Tagore)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Wie dieses Buch entstand</b> .....	xi
<b>Was dieses Buch soll</b> .....	xii
<b>1 Ethik: Einsichten – Wertehaltung</b> .....	1
1.1 Wiederherstellen von Vertrauen .....	1
1.2 Demut versus Überheblichkeit .....	3
1.3 Arroganz zerstört Unternehmenserfolg .....	7
1.4 Besser die Wahrheit sagen .....	9
1.5 Mag der Chef seine Mitarbeiter? .....	12
1.6 Distanz gewinnen .....	15
1.7 Gegen den Verschleiß .....	17
<b>2 Ethos: Einstellung – Befindlichkeit</b> .....	23
2.1 Ängste überwinden .....	24
2.2 Die Gefühlsübertragung .....	29
2.3 Die Körpersprache .....	30
2.4 An sich glauben .....	33
2.5 Stärken und Schwächen .....	35
2.6 An das glauben, was man sagt .....	39
2.7 Persönlichkeitsmarken .....	42
2.8 Menschen mögen .....	45
2.8.1 Die Atemübung .....	45
2.8.2 Mentales Training .....	46
2.9 Persönlichkeitsentwicklung .....	48
<b>3 Empathie: Soft Skills – Methoden</b> .....	51
3.1 Auf Menschen zugehen .....	52
3.2 Der Gesprächsbeginn .....	58

3.3	Eigene Gefühle aussprechen . . . . .	61
3.3.1	Das psychologische Beschwerde- Management . . . . .	63
3.3.2	Das Kritikgespräch . . . . .	64
3.3.3	Gefühlsausdrücke . . . . .	66
3.4	Aktives Zuhören . . . . .	69
3.4.1	Statements oder Du-Aussagen . . . . .	71
3.4.2	Spiegeln . . . . .	73
3.4.3	Emotionale Fragen . . . . .	76
3.4.4	Ein Gespräch ist wie das Meer . . . . .	76
3.4.5	Lasterkatalog . . . . .	78
3.4.6	Umsetzen ist leicht . . . . .	79
3.4.7	Wann soll man aktives Zuhören anwenden? . . . . .	82
3.5	Das Struktogramm . . . . .	84
3.5.1	Was GRÜNE erwarten . . . . .	86
3.5.2	Was ROTE erwarten . . . . .	88
3.5.3	Was BLAUE erwarten . . . . .	90
3.5.4	Schlussfolgerungen . . . . .	92
3.6	NLP – Neurolinguistic Programming . . . . .	93
3.6.1	Pacing – die Kunst des Gleichschritts . . . . .	95
3.6.2	NLP – Kommunikationstypen erkennen . . . . .	97
3.6.3	Visuelle Ausdrücke . . . . .	98
3.6.4	Auditiv Ausdrücke . . . . .	98
3.6.5	Kinästhetische Ausdrücke . . . . .	99
<b>4</b>	<b>Logos: Sinnvolles Wort – Einfaches Wort . . . . .</b>	<b>101</b>
4.1	Sich zeigen schafft Vertrauen . . . . .	102
4.2	Inhalte und Argumente . . . . .	109
4.2.1	In der Rede – im Vortrag – in der Präsentation . . . . .	110
4.2.2	Im Gespräch – in der Verhandlung – in der Sitzung . . . . .	121
<b>5</b>	<b>Durch Erfahrung gelernt: Prägende Erlebnisse . . . . .</b>	<b>131</b>
5.1	Mein erstes Geld . . . . .	134
5.2	Frühe Zielorientierung . . . . .	136
5.3	Disziplin im Sport . . . . .	138
5.4	Die innere Stimme . . . . .	140
5.5	Rüde Anstellungsmethoden . . . . .	142

5.6	Menschen sind schwer einzuschätzen .....	144
5.7	Aufträge kamen nebenbei .....	145
5.8	Die erzwungene Unterschrift .....	148
5.9	Wenn der Erfolg ausbleibt .....	150
5.10	Ein neuer Start .....	152
5.11	Andere Unternehmen – andere Kulturen .....	154
5.12	Der gelbe Lamborghini .....	156
5.13	Die Generalversammlung .....	159
5.14	Fazit: Das Unerwartete gewinnt .....	160
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen</b> .....	<b>163</b>
	<b>Weiterführende Literatur</b> .....	<b>167</b>

## Wie dieses Buch entstand

Anlässlich meines 40-jährigen Dienstjubiläums als Verkaufs- und Kommunikationstrainer und später als Business Coach wollte ich eine Standortbestimmung durchführen. Vorerst halte ich Eindrücke fest, die ich von meinen zahlreichen Klienten erhalten habe. Es sind dies Spitzenführungskräfte und Manager aller Stufen, sowie Mitarbeitende in Verkaufsteams.

Hier sind einige Punkte, die mir aufgefallen sind:

- Gute, messbare Leistungen sind das Wichtigste
- Fachliche Kompetenz geht vor
- Soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz werden nur am Rande beachtet
- Emotionen kommen zu kurz
- Es herrscht ein Kampf um Arbeitsplätze, oft verbunden mit Mobbing
- Führungskräfte und Mitarbeiter „verkaufen sich“ oft schlecht
- Arbeitsatmosphäre, Umgang mit Menschen lassen oft zu wünschen übrig
- Das Vertrauen der Kunden ist teilweise verloren gegangen

Der wachsende Leistungsdruck hat unangenehme Konsequenzen (Leistungsrückgang, Ausfall, Burnout, usw.). Es besteht offensichtlich ein zunehmender Bedarf an Soft Factors und Soft Skills, welche diese Probleme vermeiden. Dieses schule und trainiere ich seit Beginn meiner Karriere. „Emotional Selling“ habe ich mein Verkaufstraining genannt, weil die Emotionen in der zwischenmenschlichen Beziehung im Vordergrund stehen. Ich arbeite am Menschen.

In diesem Buch gebe ich einen Überblick über Soft Factors wie z. B. eine positive Einstellung und Ausstrahlung bis zu einigen Soft Skills, z. B. Methoden zum Überzeugen, zur Sympathie- und Vertrauensgewinnung, sowie andere Vorgehensweisen, die ich bisher vermittelt habe. Sie sind so dargestellt, dass man sie leicht verstehen und nach Bedarf in die Praxis umsetzen kann. Das Buch kann selbstverständlich keine Coachings und Seminare ersetzen. Es bietet jedoch einen guten Einstieg in wichtige Soft Factors, effiziente Soft Skills und Methoden, die den Umgang mit Menschen erleichtern und schneller dazu führen, deren Vertrauen zu gewinnen und sie nachhaltig zu überzeugen.

So kann dieses Buch als Beitrag zu Leistungssteigerungen mit einer gleichzeitigen Harmonisierung der gegenwärtig etwas brutalen Geschäftswelt verstanden werden.

## **Was dieses Buch soll**

Dieses Buch soll vor allem helfen, verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen. Die Finanzkrise und die darauffolgende Rezession hat unter anderem das Image der Führungskräfte stark angeschlagen. Hohe Gehälter, Boni und Abfindungsentschädigungen wurden auch in Fällen bezahlt, wo ein Unternehmen schlecht geführt wurde und hohe Verluste erzielt hatte. Manager wurden sodann als gierig und rücksichtslos dargestellt, nur auf ihren persönlichen Profit ausgerichtet. Dabei wurde übersehen, dass nur ein kleiner Teil aller Führungskräfte für solches Fehlverhalten verantwortlich gemacht werden kann. Der Großteil der Manager hat sich immer an gewisse ungeschriebene ethisch-moralische Gesetze in ihrer Führungstätigkeit gehalten.

Stimmen werden laut, die eine Rückkehr zu den alten Werten verlangen, die verloren gegangen seien. Die freie Marktwirtschaft wird in Frage gestellt und es kommen Forderungen nach einer strengen Regulierung auf. Der Staat soll eingreifen und so soll vermieden werden, dass letztendlich der Steuerzahler die hohen Verluste bezahlen muss, die durch Misswirtschaft entstanden sind.

Ersteres scheint mir sinnvoll. Die Wertehaltung sollte überprüft werden, damit wieder Vertrauen gewonnen werden kann. Gesetzliche Regulierungen lehne ich weitgehend eher ab, denn diese führen meines Erachtens in die gleiche Sackgasse wie das blinde Vertrauen in die sogenannte freie Marktwirtschaft seit Beginn der 90er Jahre.

Welches sind die alten Werte, zu deren Rückkehr aufgerufen wird? Es sind dies u. a. Ehrlichkeit, Empathie und Offenheit, also Eigenschaften, die ich in meiner langjährigen Tätigkeit als Trainer und Businesscoach bei den meisten Führungskräften vorgefunden habe. Man hat sie vielleicht zu wenig ernst genommen und vor allem hat man zu wenig darüber kommuniziert (Tue Gutes und rede darüber).

Zudem ist mir aufgefallen, dass sich viele gute und eigentlich erfolgreiche Führungskräfte und Mitarbeiter der Wirtschaft relativ „schlecht verkaufen“. Sie verstehen es zu wenig, sich authentisch und natürlich

zu präsentieren, glaubwürdig und überzeugend zu kommunizieren, ihre Mitarbeiter, Kollegen und Kunden nachhaltig zu motivieren und sich so ein entsprechend positives, persönliches Image aufzubauen. Vor allem haben sie nicht den Mut, sich als Mensch so zu zeigen wie sie wirklich sind. Die meisten unterliegen dem Irrtum, dass es genüge, einen guten Job zu machen und eine gute Leistung zu vollbringen. Sie verstecken sich hinter den Zahlen. Die erzielte Leistung ist jedoch nur eine Seite der Medaille. Um sich gut verkaufen zu können, sind Soft Factors und Soft Skills gefragt, welche die sogenannten alten Werte kraftvoll transportieren.

Fachwissen allein genügt nicht. In diesem Buch fasse ich zusammen, welche Soft Factors, Soft Skills, Methoden und Vorgehensweisen erfolgreiche Manager und Mitarbeiter anwenden können, um ihre Umwelt positiv zu beeinflussen. Damit wird das eigene Wirken im Unternehmen und außerhalb besser verstanden, akzeptiert und gewürdigt und es können Widerstände, Verzögerungen und Misserfolge vermieden werden. Eine Leistungssteigerung der Mitarbeiter ist die Folge.

Meine Anregungen können von jedermann geprüft, angenommen und umgesetzt werden, auch von Persönlichkeiten, die eher introvertiert als extravertiert, eher unauffällig als schillernd, eher ruhig und schlicht als rührig und medienaktiv sind. Es sind Anregungen, die den eigenen Sympathiewert erhöhen, die eigene Glaubwürdigkeit verstärken und dazu beitragen, das teilweise verlorengegangene Vertrauen wieder herzustellen und zu verstärken.

Einige meiner langjährigen Anregungen erfahren durch neuste wissenschaftliche Erkenntnisse mehr und mehr Unterstützung. So wird die Möglichkeit, die eigene Empathie mit häufigem Augenkontakt zu verstärken, von der neusten molekularbiologischen Hirnforschung bestätigt. Sie hat die Spiegelneuronen entdeckt. Diese Spiegelneuronen erkennen beim Beobachten anderer Menschen das Verhalten deren Spiegelneuronen und reproduzieren (spiegeln) sie. Es entsteht also der gleiche Zustand bei einem selbst wie beim anderen Menschen. Nach dieser Entdeckung kann die „Gefühlsübertragung“ nicht mehr als spirituell oder gar esoterisch bezeichnet werden. Damit wird das Phänomen der „Gefühlsübertragung“ nach C.G. Jung wissenschaftlich erklärt und begründet. Wenn man in Gesprächen mit anderen Menschen Augenkontakt hält, aktiviert man die spiegelbildliche Mitaktivierung der entsprechenden Programme in einem selbst. Gefühle

werden nach dieser neuen Theorie zwar nicht übertragen, sondern lediglich erkannt und reproduziert (was letztlich gleichbedeutend ist). Der Prozess funktioniert übrigens auch auditiv über die Ohren (z. B. bei Telefongesprächen).

Bei Menschen, die in ihrer Kindheit wenig Zuwendung empfangen haben, sind die Spiegelneuronen, also diese Nervenzellen, die automatisch Gefühle anderer reproduzieren, verkümmert oder zu wenig aktiv. Dies ist auch häufig bei „kopflastigen“ Menschen der Fall, die sich vorwiegend auf der rationalen Ebene bewegen. Solche Menschen werden als wenig empfindsam, egozentrisch und überheblich empfunden und wirken manchmal arrogant. Bei Autisten ist die Funktion der Spiegelneuronen unzureichend, weshalb deren Fähigkeit zur Empathie enorm eingeschränkt ist.

Nach den neusten Erkenntnissen kann durch gezielte Anregung der Spiegelzellaktivität die neuronale Plastizität bis ins hohe Alter erhöht werden. Es genügt, so oft wie möglich Menschen zu beobachten während eines Gesprächs. Auf molekularbiologischer Ebene aktivieren wir damit unsere Spiegelneuronen und können zunehmend die Gefühle anderer Menschen selbst spüren. Tun wir das häufiger bei Menschen, die besonders positiv eingestellt sind und eine positive Ausstrahlung haben, steigern wir damit unsere eigene positive Einstellung und gleichzeitig die Fähigkeit, bei anderen Menschen Vertrauen zu gewinnen.

Es wird sich sicher lohnen, die Anregungen in diesem Buch sorgfältig zu prüfen und in der Praxis auszuprobieren.

# Kapitel 1

## Ethik: Einsichten – Werthaltung

*Ethik ist jene essentielle Grundnatur,  
auf die hin die Schöpfungsordnung  
den Menschen ausgerichtet hat.*

C.G. Jung

Dieses Kapitel enthält einige ethische Denkweisen, Kriterien und Methoden, welche die Vorgehens- und Verhaltensweisen von Führungskräften bestimmen. Man soll diese nicht nach dem Maßstab richtig oder falsch bewerten. Es genügt, sich einfach zu überlegen, ob man auch so denkt und sich mit diesen Sichtweisen anfreunden kann.

### 1.1 Wiederherstellen von Vertrauen

Wer glaubt, am World Economic Forum 2009 in Davos und in nachfolgenden internationalen Zusammenkünften sei zwischen Wirtschaft, Politik, Kultur und Medien wieder neues Vertrauen geschaffen worden, irrt. Alleine schon dieser Irrtum kann gefährlich sein, kündigt er doch die Möglichkeit neuen Misstrauens an. Die angeblich gebaute Brücke zwischen den Vertretern der freien Marktwirtschaft und der Globalisierung einerseits und den meist frustrierten und enttäuschten Bürgern andererseits ist aus hauchdünnem Glas gebaut; sie kann jeden Augenblick wieder einstürzen.

Das blinde Vertrauen zwischen Unternehmen, Politik, den Medien und Bürgern war in den zurückliegenden Jahren zugegebenermaßen auf Gier nach ständig mehr materiellem Erfolg begründet. Die Unternehmen, viele erfolgreiche Mitarbeiter von Banken und vor allem einige Topmanager der Finanzwirtschaft, wollten besonders viel

verdienen, um nicht zu sagen „absahnen“. Der Staat schwieg dazu, denn die staatlichen Behörden haben gleichzeitig mit hohen Steuereinnahmen ihre Haushaltsbudgets aufbessern können. Jedenfalls sollte es so sein. Nun stellt sich der Reality Check in Form von Wirtschaftskrise und Milliarden-Defiziten auf. Gewinner aus der Krise gibt es zu Hauf. Verloren hat eigentlich nur der breite Mittelstand, der endlich einmal selber Geld verdienen wollte und häufig alles verlor. Diese Erfahrung der Desillusionierung, welche man seit Beginn der Krise im Kollektiv machen musste, hat zweierlei bewirkt: Es ist einem bewusst geworden, dass jegliche Wertschöpfung mit realen Werten hinterlegt sein muss, da sich sonst zwangsmäßig illusionäre Blasen bilden, die zu neuen Crashes führen. Und ebenfalls ist einem bewusst geworden, dass jegliche Tätigkeit sowohl im Management als auch bei den Mitarbeitern durch ethische Werte hinterlegt sein muss, da nur diese die Grundlage echten Vertrauens bilden. Vertrauen wiederum ist die Basis einer gesunden Volkswirtschaft.

Es gibt viele Firmen, in denen beides schon seit jeher Programm ist. Sie genießen das einmal erworbene Vertrauen und arbeiten daran, es zu erhalten. Für den großen Rest besteht derzeit enormer Nachholbedarf.

Das verloren gegangene Vertrauen zwischen den Unternehmen und ihren Mitarbeitern kann nur von Chefs aller Stufen wieder verbessert oder neu aufgebaut werden, wenn sie vor ihre Mitarbeiter treten und durch ihr eigenes Beispiel zeigen, dass sie selber seriös arbeiten. Die Zeit der Spekulation ist vorbei. Jetzt haben seriös arbeitende Manager wieder eine Chance. Aber genau diese Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern erläutern, was sie tun und wie Ihre Pläne umgesetzt werden sollen. Gelingt diese Überzeugung nicht, sind Unternehmen weiterhin in Gefahr.

Das Vertrauen zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern ist dann gut, wenn Chefs keine Ausbeuter sind und selber ihre Arbeit gut machen. Mitarbeiter müssen fair behandelt und angemessen bezahlt werden. Mitarbeiter verlangen von Unternehmen Ausdauer und eine gesunde, nachhaltige Zukunftsvision. Sind Unternehmer diesen Anforderungen gewachsen, wird ihnen Vertrauen entgegen gebracht.

Das Vertrauen zwischen Unternehmen und den Medien ist stets fragil. Gerade die Medien neigen dazu, charismatische Manager an die Spitze zu heben. Das hat einen ganz einfachen Grund: Der bekannte und möglichst charismatische Manager dient dazu, die eigene Auflage zu steigern. Die Menschen wollen alles über diejenigen Manager

in Erfahrung bringen, die bekannt und prominent sind. Die Medien können aber auch wahrhaft seriöse Manager in den Abgrund reissen, wenn sie nur den geringsten Anlass zu Kritik geben.

Ich durfte zahlreichen Unternehmen aus ganz Europa dabei helfen, Vertrauen bei den Stakeholders aufzubauen und weiß aus dieser Erfahrung, dass dies eine langfristige Aufgabe ist, die oft durch zu häufigen Wechsel im Management behindert wird. Kontinuität im Erfolg heißt die Zauberformel; sie genügt jedoch insofern nicht, als der Erfolg – nach innen wie nach außen – auch kommuniziert werden muss. Die Mitarbeiter setzen sich nur dann voll ein, wenn sie laufend informiert sind über alles, was sich im Unternehmen tut und was das Unternehmen erreichen will. Dann steigt die Produktivität enorm an. Bei längerer Funkstille sinkt jedoch die Moral und man macht Dienst nach Vorschrift.

Erfolgreich bleibt, wer ständig offen und ehrlich kommuniziert, immer authentisch bleibt und somit selbstverständlich glaubwürdig wirkt. So potenziert sich gewonnenes Vertrauen immer weiter. Wer dies schneller als die Konkurrenz erreicht, kann den entscheidenden Vorsprung erzielen. Vertrauen ist die notwendige Grundlage für gute und nachhaltige Geschäftsbeziehungen. Vertrauen ist rein emotional, es ist also immer ein Gefühl, das zwischen Menschen entsteht und besteht. Es muss einer der ersten Schritte sein, Vertrauen zu schaffen, wenn man neue Beziehungen herstellen will. Um eine Beziehung aufrecht zu erhalten, muss alles getan werden, damit das erzielte Vertrauen erhalten bleibt und wenn möglich laufend noch verstärkt wird.

## **1.2 Demut versus Überheblichkeit**

Erfolg verführt zu einem übersteigerten Selbstbewusstsein. Gewisse Manager vergessen, dass sie ihre Erfolge niemals alleine erzielen können, sondern immer auf eine größere oder kleinere Anzahl von Mitarbeitern angewiesen sind. Ob sie nun ihre Mitarbeiter als reine Befehlsempfänger betrachten, die nur das auszuführen haben, was sie anordnen oder gar als Schachfiguren, die man einfach auf einem Spielbrett herumbewegt, oder ob sie diese Menschen als würdige, wertvolle und unverzichtbare Leistungsträger betrachten, denen man vertrauen kann, die auch selber einen großen Erfahrungsschatz haben und zudem kreativ und innovativ sein können, ist entscheidend für

den Erfolg. Ein Manager, der alles besser weiß, sich überall einmischt und trotzdem nur alleine entscheidet, erzeugt eine große Distanz zu seiner Umgebung und bewegt sich unweigerlich ins „Off“. Kluge Spitzenführungskräfte umgeben sich mit extrem gut geschulten und erfahrenen Spezialisten, die in ihren jeweiligen Sachgebieten ihnen als oberstem Chef meist haushoch überlegen sind.

Wenn Führungskräfte versuchen, ihren Mitarbeitern ungefragt eigene Erkenntnisse und Vorgehensweisen weiterzugeben, betonen sie oft, von welcher renommierten Institution sie diese gewonnen haben. Sie fragen sich jedoch nicht, ob solche Methoden auch wirklich dazu geeignet sind, vorhandene spezifische Probleme effizient zu lösen und konkrete Ziele zu erreichen. Einige Manager halten Ihre erworbenen theoretischen Kenntnisse und Methoden für sakrosankt, besonders wenn sie in elitären Kadern erlernt und schon in bekannten Unternehmen angewendet wurden. Gewisse Erkenntnisse von Harvard, Stanford, IMD und anderen mögen inzwischen zwar weltweit anerkannt sein. Aber sind alle diese Vorgehens- und Verhaltensweisen in einer so großen und undurchsichtigen Finanz- und Wirtschaftskrise überhaupt noch aktuell? Und können sie einfach so weitergegeben werden, wie man sie erlernt hat, im Sinne einer reinen Wissensvermittlung?

Ein Chef, der sich als Allwissender vor sein versammeltes Team stellt, eine gut vorbereitete PowerPoint-Präsentation Punkt für Punkt durchgeht und jeweils jede einzelne seiner Thesen, Vorschläge und Anweisungen sogleich detailliert begründet, darf keinesfalls glauben, damit sei es nun getan. Wären seine Mitarbeitenden Studierende, die sich in einem Lehrgang befinden, würde es sich um reine Wissensvermittlung (Learning & Know How Transfer) handeln, könnte vielleicht diese Form genügen. Die Lernenden wären motiviert, sich weiterzubilden, um einen Abschluss vorweisen zu können, damit sie sich in der harten Geschäftswelt besser positionieren können. Solch lernbegierige Zuhörer wären auch bereit, ihr bisheriges Wissen und Können zu überprüfen und sogar in Frage zu stellen. Sie müssten einsehen, dass sie bisher noch nicht das Niveau der Person erreicht haben, die als Lehrkraft vor ihnen steht. Sie würden glauben, erst dann zum „Kreis der Erleuchteten“ zu gehören, nachdem sie das Know How und gesamte Wissen und Können erlernt haben, das sie hier präsentiert bekommen, um den damit erworbenen Titel zu rechtfertigen.

Dieser Kontext findet sich jedoch nirgendwo in einem Unternehmen. Die vorhandenen Mitarbeitenden sind Menschen, die bereits selber Erfahrungen gesammelt und angewendet haben, die das Unternehmen – wenn auch nicht immer völlig zufriedenstellend, so doch mindestens teilweise – zu einem gewissen Erfolg geführt haben. Und darauf sind sie stolz. Sie wollen keinesfalls ihr bisheriges Wissen einfach fallen lassen und gemäß neuen Prinzipien agieren, einfach nur weil diese von ihrem Chef als besser und erfolgreicher befunden werden. Sie leisten offenen oder verdeckten Widerstand. Opposition, Frustration und Verzögerungen sind die Folgen.

Der Chef muss sich immer zuerst „selber verkaufen“, bevor er daran geht, seine Anliegen vorzubringen. Das schafft er jedoch überhaupt nicht, wenn er seinen Mitarbeitern dauernd zeigen will, dass er gescheiter und fähiger ist als sie. Niemand hält sich gerne für dümmer als andere. Wenn er hingegen Respekt zeigt für das, was die Mitarbeitenden bisher geleistet haben, fühlen sich diese anerkannt, akzeptiert und verstanden. Der Banker Oswald Grübel, früher CEO der Credit Suisse Group hat gezeigt, dass dies selbst dann möglich ist, wenn der ganzen Welt klar ist, dass eine Großbank offensichtlich bisher den falschen Weg gegangen und in einer Sackgasse gelandet ist. In seiner E-Mail, die er am ersten Tag an alle 70.000 Mitarbeiter abgeschickt hat, als er im Februar 2009 seine Tätigkeit als Group Chief Executive Officer der UBS aufnahm, die zu dieser Zeit schwer angeschlagen war, schreibt gleich zu Beginn: *„Unser primäres Ziel wird es sein, das Vertrauen der Kunden und übrigen Stakeholder zurück zu gewinnen. Damit wir dies erreichen, müssen wir uns selbst und einander vertrauen. Ich bin sehr beeindruckt von Ihrem Kampfgeist und Ihrem ungeheuren Engagement unter diesen außerordentlichen Bedingungen. Ich zähle darauf, dass das Unternehmen weiterhin auf Ihren uneingeschränkten Einsatz bauen darf. Dies gilt für uns alle, und nur gemeinsam können wir es schaffen.“* Dann führt er klar und verständlich aus, was für Ziele er anstreben will und muss, damit das Unternehmen so bald wie möglich wieder auf Erfolgskurs kommt. Zum Schluss seiner zweiten E-Mail an die Belegschaft, drei Wochen später, fordert er die Mitarbeiter auf: *„Tragen Sie zu einer offenen, konstruktiven Kommunikations- und Feedbackkultur bei. Wenn Sie Feedback an mich persönlich oder konkrete Vorschläge haben, können Sie mich auch direkt mit Vorschlägen kontaktieren. Sie kennen Ihr Geschäft und Ihre Kunden am besten, und wir werden jeden*

*Vorschlag prüfen*“. Das wurde dann auch eingehalten, jede erhaltene E-Mail wurde innerhalb kürzester Frist durch ihn selbst oder durch sein Team beantwortet. Eine solche Führung betrachte ich geradezu als vorbildlich.

Selber erlebte, persönliche und gute frühere Erfahrungen des Chefs sind sicher wichtiger, praxisnaher und erfolgreicher als theoretische Kenntnisse. Aber sie müssen auch von allen Mitarbeitern akzeptiert und verstanden werden. Eine brutale Konfrontation mit zu treffenden, unangenehmen Maßnahmen und beleidigende Feststellungen, vorher sei alles falsch gemacht worden (oder ein Beschuldigen von früheren Chefs), das alles würde Ablehnung und Frustration erzeugen. Wer es als Chef versteht, eigene Erfahrungen sowie zu treffende Maßnahmen und Aktivitäten mit dem Know How und den spezifischen Erfahrungen der verschiedenen Sachbearbeitern zu kombinieren, sichert sich eine aktive Zusammenarbeit aller Mitarbeiter von Anfang an und kommt am schnellsten voran. Eine Aufforderung an alle, selber Vorschläge zu machen und diese auch umgehend ausnahmslos zu beantworten, fördert die Bereitwilligkeit zu Umstellungen, auch wenn diese unangenehm sind.

Der Chef, der immer Recht haben will, weil er sich für gescheiter und besser ausgebildet hält, provoziert Widerstand. Bindet er die Mitarbeiter mit ihren eigenen Erfahrungen und ihrem Know How in seine Pläne zur Zielerreichung mit ein, fühlen sich diese mitverantwortlich für die Umstellung auf neue Wege und Maßnahmen. Wenn jeder Mitarbeiter eine unternehmerische Mitverantwortung trägt, ist der Chef auf gutem Weg, seine Ziele zu erreichen. Er braucht gar nicht Recht haben zu wollen, denn durch den erzielten Erfolg als Unternehmer wird er letztendlich Recht bekommen.

**Demut hat eine Renaissance.** Der Begriff Demut wurde von der Kirche während Jahrhunderten zur Schaffung einer devoten und angstvollen Haltung gegenüber dem bösen, strafenden Gott verwendet. Heute ist der Begriff vermehrt in der Executive-Weiterbildung einschlägiger Kaderschulen anzutreffen. Demut wird heute wie folgt definiert:

*Demut ist das Wissen um die eigene Begrenztheit, sowohl in zeitlicher Hinsicht (Wir wissen, dass wir alle sterben müssen), wie auch in Bezug auf das eigene Wissen und Können (Ich bin nicht allwissend).*

Es ist vorteilhaft, sich der Denkweise von Sokrates anzuschließen (Je mehr ich weiß, desto mehr wird mir klar, dass ich nichts weiß!). So erwirkt man die Bescheidenheit des Könners und vermeidet Überheblichkeit.

Die größte Gefahr, überheblich zu werden, ist ein überdurchschnittlicher, schneller Erfolg. Menschen, die trotz einer erlangten Berühmtheit bescheiden und demütig bleiben, fallen ganz besonders positiv auf.

### 1.3 Arroganz zerstört Unternehmenserfolg

Aufgrund dessen, was man mit einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin erlebt, am Telefon oder im persönlichen Gespräch, schließt man sofort auf das ganze Unternehmen. Solange diese Erlebnisse positiv sind, findet man das Unternehmen in Ordnung. Erlebt man hingegen etwas Negatives mit einer Person – was immer es auch sei – empfindet man sofort die ganze Firma als unzureichend. Negative Mund-zu-Mund-Propaganda ist die Folge.

Arrogantes Verhalten steht an oberster Stelle der Image- und Umsatz-Killer. Sofort werden bei der betroffenen Person Aggressionen wach, die vom Einzelnen aufs Ganze zielen.

*Erstes Beispiel:* Ich hatte in einem bekannten Gourmet-Restaurant für meine Frau und mich zwei Plätze reserviert. Wir hatten vereinbart, uns dort zu treffen. Bei meinem Eintreffen fragte mich der Oberkellner in einem kurzen, fast militärischen Ton: „Haben Sie reserviert?“ Ich antwortete ebenso bestimmt: „Ja.“ – „Name?“ fragte der Oberkellner. „Holzheu“ antwortete ich. „In Ordnung!“ sagte er, so etwa wie ein Polizist bei einer Fahrzeugkontrolle, der die Papiere kontrolliert hat und einem gestattet, weiterzufahren. Ich sagte: „Ich habe zwei Plätze reserviert, ich erwarte noch meine Frau“ – „Ich habe niemanden gesehen!“, sagte er. Als ich in den Speisesaal ging, saß meine Frau dort. Unser Lunch, worauf wir uns gefreut hatten, fing unglücklich an und wir fühlten uns von Anfang an unwohl. Wir gingen nie mehr in dieses Restaurant. Es fällt mir übrigens auf, dass bei berühmten Gourmet-Restaurants die Inhaber und Chefs meistens sehr liebenswürdig, die Oberkellner und Kellner aber oft ausgesprochen arrogant sind. Vielleicht sind sie deshalb so eingebildet, weil sie in einem berühmten Restaurant arbeiten.