

ALPHA – Mein erstes Mal



Harry Holzheu

Erster Artikel: 6. Dezember 1997
EQ ist wichtiger als IQ. Was zählt in der Weiterbildung, harte oder weiche Faktoren?

Meine These, dass «Soft Factors» wichtiger sind als «Hard Facts», hat sich bestätigt. Erfolgreiche haben einen hohen emotionalen Quotient (EQ). Was ich in vielen Jahren Berufserfahrung gesehen habe, wird in Zukunft immer wichtiger: Es ist oft nicht das Was, sondern vielmehr das Wie, das in der täglich anfallenden Arbeit, im Umgang mit Kunden und Geschäftspartnern, in der Führung und im Verkauf die grössere Rolle spielt. Die Art des Umgangs mit Menschen und die Fähigkeit sich auszudrücken sind oftmals wichtiger als die Inhalte und Fakten. Dabei helfen die Soft Factors, und die emotionale Intelligenz.

Was ist emotionale Intelligenz? Es sind die fünf Punkte, die ich schon immer wichtig fand, die als Träger der emotionalen Intelligenz bezeichnet werden:

1. Eigene Gefühle erkennen. Ich muss mir immer klar darüber sein, was in mir vorgeht, und zwar situativ und jetzt. Was habe ich jetzt für Gefühle? Was geht in mir vor? Wenn ich mich im Griff behalten will, muss ich wissen, welche Gefühle in mir momentan vorherrschen.

2. Eigene Gefühle managen. Ich muss versuchen, die vorherrschenden Gefühle in den Griff zu bekommen. Ich darf nicht Sklave der eigenen Gefühle werden, muss meine Selbstbeherrschung behalten. Sowohl in negativen wie positiven Gefühlen lauern Gefahren. Der Jähzornige ist zu grausamen Taten bereit, der allzu Begeisterte verliert den Bezug zur Realität.

3. Die Gefühle anderer erkennen. Ich muss laufend erkennen können, wie sich der andere Mensch gerade fühlt, wenn ich mit ihm rede. So kann ich anhalten, wenn das Interesse zurückgeht, und mein Vorgehen umstellen, wenn er negative Gefühle produziert. Sensibilität ist gefragt.

4. Die Gefühle anderer positiv verändern. Ich kann andere Menschen durch eigene, positive Gefühle beeinflussen, motivieren, begeistern, sie «anstecken». «In dir muss brennen, was du im anderen entzünden willst», sagt Augustinus.

5. Selbstmotivation. Ich muss einen tieferen Sinn finden in dem, was ich tue. Nur dann bin ich wirklich selbst zutiefst motiviert. Fachliche Kompetenz allein genügt nicht, ein hoher EQ muss dazu kommen.

Harry Holzheu ist Unternehmensberater für Führungskommunikation in Zürich. Er ist Autor von bisher zwölf Büchern und zahlreichen Fachartikeln.
(www.holzheu.ch, harry@holzheu.ch)



Christine Daborn

Erster Artikel: 2. August 1997
Erfolgsfaktor Personal Identity

Im Oktober 1996 gründete ich die Consultingfirma DDD PR FÜR PERSONEN. Monate später war der ALPHA Kadermarkt die hervorragende Plattform, mein Konzept der einschlägigen Zielgruppe vorzustellen und es als HR- und Management-Thema zu positionieren. Denn mit der Personal Identity wollte ich eine businessstaugliche Alternative schaffen zur beauty- und modelastigen Image- und Stilberatung.

Personal Identity ist heute aktueller denn je. Was vor zehn Jahren eine Pioniertat war, ist heute als allgemeiner Handlungsbedarf erkannt. Jedes Unternehmen legt Wert auf eine starke Corporate Identity als Profilierungsinstrument. Aber ausgerechnet die wichtigsten Imageträger, nämlich die Personen, die das Unternehmen nach aussen vertreten und mit denen es identifiziert wird, werden vom Corporate Design nicht erfasst. Während das Fachwissen kontinuierlich geschult und auf der Sachebene mit genauen Vorgaben operiert wird, fehlen oft firmenspezifische Anhaltspunkte, wenn es um das Auftreten der Mitarbeiter geht. Dabei liegt in ihrer Wirkungskompetenz ein unternehmensstrategischer Erfolgsfaktor. Denn Kundengewinnung ist nicht nur eine Leistungsfrage sondern zuerst eine Beziehungsfrage.

Der Grund liegt in der Schwierigkeit, entsprechende Massnahmen einzuleiten. Das Äussere geht allen sehr nah. Wie nah zeigt sich, sobald verlangt wird, etwas daran zu verändern. Vorschriften lösen Unmut, oft sogar kollektiven Widerstand aus. Nachhaltig etwas bewirken kann hier nur eine professionelle Methode, welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit fundierten Argumenten zum Umdenken motiviert. Personal Identity führt zur Einsicht, dass das Erscheinungsbild im Beruf keine Privatangelegenheit von Gefallen und Vorlieben zur Selbstdarstellung ist, sondern Repräsentation und Kundenorientierung. Sie verlagert das Thema von der Persönlichkeits- auf die Sachebene, vom Subjektiven ins Objektive.

Auf den ersten folgten weitere ALPHA-Artikel: «Was und wer ist die Elite?», «Mit Kritik weiterkommen», «Seien Sie ganz sich selbst», «Benimm ist (wieder) in!». Alle Rekorde schlug der Beitrag «Sieger denken anders – sie dienen». Er hat mir über 300 enthusiastische E-Mails eingebracht quer durch die Kader aller Branchen hindurch bis in den Klerus.

Christine Daborn-Doering ist Inhaberin von DDD PR FÜR PERSONEN und Benim-Box in Zufikon.
(www.personalidentity.ch, ddd-pr@personalidentity.ch)



Fredmund Malik

Erster Artikel: 4. Oktober 1997
Führungsstil ist unwichtig. Vertrauen als Basis der Unternehmenskultur

In meinem ersten Beitrag für ALPHA argumentierte ich, dass Führungsstil unwichtig ist. Nicht der Führungsstil, sondern Vertrauen zeigt sich als entscheidend in schwierigen Führungssituationen. Das hat sich nicht geändert – im Gegenteil: Wenn keine Vertrauensbasis vorhanden ist, nützen sämtliche Bemühungen um Unternehmenskultur oder Motivationslage nichts. Diese wurden – gerade in der letzten Zeit – sogar ins Gegenteil verkehrt. Die Mitarbeiter empfinden solche Bemühungen oft als unehrlich, als manipulativ oder schlicht als raffinierte Form von Zynismus.

Worauf es ankommt, ist das gegenseitige Vertrauen. Erst wenn eine Führungskraft das Vertrauen ihrer Umgebung gewinnt und erhält, schafft sie eine robuste Führungssituation. Robust gegen die vielen Fehler, die auch den besten Managern unterlaufen – ohne es zu wollen und meistens auch ohne es zu merken. Entscheidend ist, wie schwer diese Fehler wiegen. Eine auf Vertrauen basierende Führungssituation ist stark genug, um Führungsfehler zu verkraften. Führungsstil schafft kein Vertrauen. Er ist sogar irrelevant. Wer Vertrauen schaffen will, muss schlicht integer, muss echt sein: Man muss meinen, was man sagt – und so handeln.

Mit dem Führungsgrundsatz des Vertrauens meine ich allerdings nicht «blindes Vertrauen». Das wäre naiv. Was ich meine, ist gerechtfertigtes, begründetes Vertrauen. Mein Vorschlag lautet: Vertraue jedem, soweit du nur kannst – und gehe dabei sehr weit, bis an die Grenze. Das ist die Ausgangsbasis. Dazu kommen aber vier wichtige Ergänzungen: Stelle sicher, – dass du jederzeit erfahren wirst, ab wann dein Vertrauen missbraucht wird, – dass man weiss, dass du es erfahren wirst, – dass jeder Vertrauensmissbrauch gravierende und unausweichliche Folgen hat, – und dass das auch unmissverständlich zur Kenntnis genommen wird.

Das verlangt Offenheit und Geradlinigkeit, Disziplin und Integrität. Wer als Führungskraft nicht bereit ist, sich ernsthaft damit auseinander zu setzen, gehört nicht in eine Führungsposition und darf auch nicht in eine solche befördert werden. Das ist man den Menschen in einer Organisation und der Organisation selbst schuldig.

Prof. Dr. Fredmund Malik ist Verwaltungsratspräsident des Malik Management Zentrum St. Gallen.
(www.malik-mzsg.ch, info@malik-mzsg.ch)



Betty Zucker

Erster Artikel: 30. August 1997
Freigeister unerwünscht (2005 mehr denn je)

Die Welt ist verdichtet wie noch nie. Die wachsende Anzahl von Beziehungen mit ihren Nebenwirkungen wie permanente gegenseitige Beobachtung und Beurteilung, Aktion und Reaktion führen auch dazu, dass «Kooperation» und «gegenseitige Behinderung» öfters dasselbe besagen. Mittendrin sind alle und sie stabilisieren sich oft in einem hyperaktiv vibrierenden Gelee. Bloss der Druck steigt. Wegen den Chinesen, dem bis in die Schweiz reichenden Arm des Sarbanes-Oxley Acts, der Generaldirektion, die sich gerade «die Welt neu aufteilt und nur an sich denkt», oder der «kleinen intellektuellen Zicke», der man sich als Chef doch ganz einfühlsam und grosszügig gewidmet hat und die jetzt mit einer Klage droht. Die Nerven liegen überall blank.

Und was macht das Management heute? «Most practices» des oberen Managements sind Strategien des Überlebens. Vor allem in der eigenen Position. Um sich dabei gut konzentrieren zu können, entwickelt sich eine Kultur des Wegschauens. Aus dem Blick geraten im «Age of Fast Forward» schon mal nachhaltige Interessen der Firma und vieles, was jenseits des kürzesten Wegs zum Erfolg und der Nominierung in der «Hall of Instant Fame» liegt.

Da sind Freigeister unerwünscht – mehr denn je. Mit ihrer konstruktiven Respektlosigkeit legen sie ab und zu die Finger auf die wunden Punkte – das hat gerade noch gefehlt. Darüber hinaus produzieren sie schon mal kreative Ideen, die sich nicht in drei bullet points im Querformat projizieren lassen nach dem PR-Motto: «Mehr als drei Botschaften in einer Präsentation überfordern die Zuhörerinnen und den Zuhörer.» Bei solchen hochtrabenden Erkenntnissen ist es kein Wunder, dass der Freigeist bei seinen kreativen Flügen in lichter Höhe des Managements gnadenlos abstürzt.

Denn an sie sind Führungskräfte heute oft gar nicht mehr gewöhnt, oder sie haben keine Kraft, Ruhe und Aufmerksamkeit, um überhaupt Anregungen wahrzunehmen. Dies in einer Zeit, in der Innovationen und Ideen «matchentscheidend» sind, wie die Führungskräfte behaupten. Das ist nicht der Fehler der Freigeister. Aber ihr Ende. Schade. Für beide.

Betty Zucker ist Inhaberin von Betty Zucker + Co. in Zürich.
(www.bettyzucker.ch, bz@bettyzucker.ch)



Marcus Knill

Erster Artikel: 26. Dezember 1998
Konkrete Kommunikation. Antizyklisches Verhalten lohnt sich in vielen Situationen

«Taxifahrer fahren Sie langsam – ich habe es eilig!» Da wir in vielen Kommunikationssituationen Gefahr laufen, gelenkt zu werden, bleiben wir dank «antizyklischen Verhaltens» eigenständig. Wir können uns Beeinflussungen entziehen und überraschen zudem das Gegenüber mit unserem gegensätzlichen Verhalten. Ist jemand aggressiv, so bleibe ich bewusst freundlich. Spricht jemand laut, spreche ich leiser. Eine kraftlose Aussage beantwortet ich mit frischer, klarer Stimme.

Beim «ersten» Artikel war ich erstaunt über das grosse Echo dieser einfachen Grundsatzthese. Ich erkannte, dass ungezählte Führungskräfte die ALPHA-Beiträge sorgfältig lesen oder Woche für Woche ablegen und einordnen.

Der Kerngedanke des «antizyklischen Verhaltens» regte viele Leserinnen und Leser zum Experimentieren an. Ich lernte einen Vater kennen, der das gegenteilige Verhalten bei seinem Sohn angewendet hat. Anstatt gute Noten zu belohnen, versprach er ihm bei Tiefnoten Geld. Bei einer schlechten Note fünf Franken. Bei einer ungenügenden Note sogar zehn Franken. Dieses antizyklische Verhalten bewirkte, dass der Vater nie bezahlen musste. Der Geldbetrag war als Trostgeld deklariert mit der Begründung: Gute Noten sind eine Belohnung, bei schlechten Noten bedarf es eines Trostes. Das antizyklische Verhalten bewirkte beim Jugendlichen einen Ansporn und führte nicht zu einer Leistungseinbusse. Denn niemand will absichtlich schlechte Noten produzieren.

Inzwischen gehört die These des «antizyklischen Verhaltens» zu den klassischen Werkzeugen der Alltagsrhetorik. Meinen ersten ALPHA-Beitrag finden wir heute in abgeänderter Form in etlichen Kursunterlagen. 2003 erschien ein Buch mit dem Titel: «Wenn Du es eilig hast, gehe langsam». Die Kernaussage ist stets aktuell.

Die Empfehlung des gegenteiligen Verhaltens darf aber nicht zum Selbstzweck verkommen. Wer nämlich konsequent das Gegenteil dessen tut, was andere tun, würde sich langfristig unmöglich machen. Übrigens gilt antizyklisches Verhalten auch in Krisensituationen im Umgang mit Medien. Zuerst denken, innehalten und klären; erst dann antworten.

Marcus Knill ist Kommunikationsberater, Medienexperte und Supervisor in Uhwiesen.
(www.knill.com, k-k@bluewin.ch)