

# Menschen gewinnen

von Dr. phil. Richard Egger



**Wie gut können Sie mit Ihren Mitmenschen umgehen? Wenn Sie andere zu gewinnen verstehen, verfügen Sie über eine Schlüsselqualifikation: Sozialkompetenz. Diese öffnet überall dort Türen, wo Sie mit Menschen in Kontakt treten. Die Sozialkompetenz ist in der Theorie leicht zu beschreiben, ihre praktische Anwendung ist schon anspruchsvoller.**

Pascal Schmidiger hatte einiges gelernt. Ob ihm allerdings die vielen schönen Regeln und Tipps aus der Führungsschulung im neuen Job auch helfen würden, das wusste er nicht so recht. Fünf Tage hatte das Seminar «Sozialkompetenz fürs Management» gedauert, das ihm sein Arbeitgeber vor dem Stellenantritt bezahlt hatte. Trotzdem betrat er jetzt das Gebäude der Frutessa AG mit Schmetterlingen im Bauch. Hier also sollte er seine neue Aufgabe als Product Manager erfüllen – wer weiss für wie viele Jahre.

Die Frutessa war ein aufstrebender Kleinbetrieb, der mit Energie in den schweizerischen Tiefkühl- und Trockenproduktmarkt drängte. Die Geschäftsleitung hatte es verstanden, aus dem ehemaligen Familienunternehmen einen innovativen und modernen Produktionsbetrieb mit jährlich wachsendem Umsatz zu machen.

Schmidiger suchte zuerst das Büro der Geschäftsführerin auf, die ihn heute Morgen seinen sechs zukünftigen Mitarbeitenden vorstellen wollte. Schmidiger sollte selber ein paar Worte an die Leute richten.

Das sei hier üblich, hatte Frau Franzen, die Chefin, beim ersten Gespräch gemeint, «etwas zu seinen unternehmerischen Zielen, seinem Führungsstil und zu dem, was er von den Mitarbeitenden erwarte.» Schliesslich sollten sie von Anfang an wissen, «wo der Barthel den Most holt», hatte sie hinzugefügt. Schmidiger hatte zugestimmt, etwas unangenehm berührt allerdings, er wollte doch nicht gleich am Anfang als Kommandant auftreten. Nur, wie präsentiert man sich selber bei Menschen, die man noch nicht kennt, mit denen man aber künftig eng zusammenarbeiten muss?

Im Seminar hatte er gelernt, dass es darauf ankommt, authentisch zu sein, sich dem Publikum so zu zeigen, wie man ist. Natürlich gehört das präsentationstechnische Handwerk dazu. Doch das Publikum gewinnen kann man nur, wenn man es auf der persönlichen Ebene anspricht, wenn man als Mensch glaubwürdig wirkt. Pascal Schmidiger hatte sich vorbereitet.

Als Schmidiger vor seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stand, stellte

## Präsentieren – als Mensch die Menschen gewinnen

Worauf beruht die Wirkung einer guten Präsentation? – Sechs Regeln fassen zusammen, worauf es ankommt:

### 1. Ein Satz

Überlegen Sie, was Ihre Botschaft ist. Fassen Sie diese in einem Satz zusammen. Das ist der Satz, auf den Sie Ihre Präsentation hinauslaufen lassen und den die Zuhörer nachher nicht vergessen dürfen.

### 2. Das Wesentliche

Fassen Sie sich kurz. So konzentriert sich der Zuhörer auf den Kern Ihrer Botschaft.

### 3. Lebensbilder für Gefühle

Brauchen Sie Bilder, die lebendige Wesen zeigen. Damit sprechen Sie die Emotionen des Publikums an. Übersetzen Sie Ihren zentralen Satz (Punkt 1) in ein Lebensbild.

### 4. Der Stuhl des Zuhörers

Setzen Sie sich auf den Stuhl des Zuhörers. Überlegen Sie für jedes Präsentationselement: Würde ich das an ihrer Stelle verstehen? Wie käme das bei mir als Zuhörer an? Welche Wirkung hätte dies auf mich?

### 5. Aktivierung

Gestalten Sie Ihren Monolog zu einem inneren Dialog zwischen Ihnen und dem Publikum durch Fragen, Aufforderungen, direkte Anreden, Bezüge zu seiner Erfahrungswelt, Beispiele aus seinem Umfeld etc.

### 6. Authentizität

Bei aller Technik: Spielen Sie keine Rolle. Sie sind eine Persönlichkeit mit ihren unverwechselbaren Eigenschaften. Treten Sie dem Publikum auch so gegenüber.

er sich kurz vor, seinen beruflichen und privaten Werdegang. Er wollte aber auch seine Leute kennen lernen, gab jedem Gelegenheit sich vorzustellen, ging mit ein paar Worten auf jeden ein, suchte Brücken zu schlagen, wo er auf der Beziehungsebene einen Anknüpfungspunkt fand. Dann zeigte er auf dem Hellraumprojektor eine Folie: eine Seilschaft von vier Bergsteigern, die einem steilen, schneebedeckten Gipfel zustrebte: «Sie und ich, wir sind ein Team, wie diese Seilschaft. Wir haben ein gemeinsames Ziel: den Gipfel. Erreichen werden wir ihn nur, wenn wir auch miteinander gehen, in dieselbe Richtung, im selben Rhythmus. Wir müssen einander helfen, wenn einer eine Schwäche oder bei einer schwierigen Passage Mühe hat. Wer von Ihnen hat nicht selber schon erlebt, dass kameradschaftliche Hilfe neuen Schwung verleiht? Wir müssen einander absichern, wo's gefährlich wird. Sie selber kennen ja die Klippen in unserem Betrieb sehr genau. Als Ihr Bergführer gehe ich in der Regel voran, und ich trage die Hauptverantwortung. Aber ich bin auf Sie genauso angewiesen wie Sie auf mich. Dass Sie gute Berggänger sind, konditionell und technisch gerüstet, habe ich von Frau Franzen schon erfahren. Jetzt müssen wir auch als Team zusammenspielen. Und dazu lade ich Sie herzlich ein.»



Foto: PRISMA, Zürich

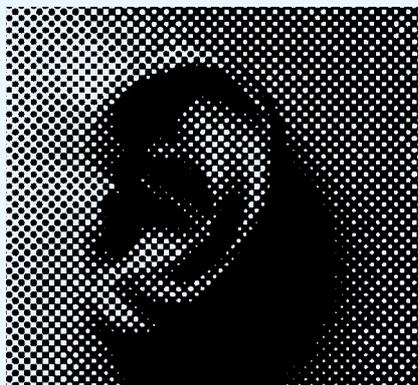


Foto: PRISMA, Zürich



## Führen – mit der Seilschaft den Gipfel erreichen

Führen von Menschen verlangt ausgesprochen soziale Kompetenz. Der Vorgesetzte als Bergführer: Dieser Vergleich führt das Modell eines sozial kompetenten Managers eindrücklich vor Augen.

### 1.

Der Bergführer verhilft seiner Equipe zu Bestleistungen. Sein Ziel ist ihr Erfolg, das Erreichen des Gipfels.

### 2.

Und ihr Erfolg ist wiederum sein eigener: Er lebt ja davon, dass er Menschen auf Gipfel führt.

### 3.

Dabei zwingt er sie nicht, sondern respektiert ihre Autonomie. Unmöglich, sie den Berg hinaufzuzerren, wenn sie nicht selber gehen wollen.

### 4.

Die Gäste sind von sich aus motiviert. Nur wenn ihr Wille zu erlahmen droht, motiviert er sie zur Leistung. Er nimmt aber auch wahr, wenn sie überfordert sind, und wird nach anderen Lösungen suchen.

### 5.

Der Führer geht voraus und sichert sein Team ab. Da sie am selben Seil sind, darf keiner abstürzen, sonst würden alle mitgerissen.

### 6.

Er kommuniziert mit ihnen. Eine Seilschaft kann nicht funktionieren, weder menschlich noch klettertechnisch, ohne dass man miteinander redet.

### 7.

Der Bergführer verdankt seine Rolle seiner fachlichen und menschlichen Kompetenz. Er hat Erfahrung im Bergsteigen und kann mit seiner Gruppe fördernd umgehen. Menschlich aber ist er ihnen gleichgestellt: kein Kommandant, sondern ein Kamerad.

Schmidiger spürte, dass er mit seinem ersten Auftreten seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen hatte. Sie waren bereit, ihn zu unterstützen, wo er Abläufe und Gepflogenheiten noch nicht kannte. Und in wenigen Wochen hatte er sich in die neue Aufgabe eingearbeitet, fühlte sich im Betrieb heimisch.

Der reibungslose Start als Product Manager hatte allerdings auch eine Kehrseite. Der grosse zeitliche Aufwand ging zulasten der Familie. Schmidiger musste oft bis abends um neun Uhr im Büro arbeiten und brachte nicht selten noch Akten übers Wochenende nach Hause.

Wen wundert es, dass die Beziehung zu seiner Frau Luzia immer gereizter wurde und er sich nur noch sporadisch seinem dreijährigen Sohn Thomas widmen konnte. Als Schmidiger eines Abends um halb zehn Uhr abgekämpft zu Hause eintraf, sass seine Frau vor dem Fernseher und begrüsste ihn mit den Worten:

«Nett, dass du dich heute noch blicken lässt.» Schmidiger verschlug es die Sprache. «Da rackert man sich zwölf Stunden am Tag für die Familie ab, und wenn man spät abends müde nach Hause kommt, hängt die Frau vor der Glotze und motzt einen an.» – «Was bleibt mir denn ande-

res übrig. Du bist ja nur noch im Geschäft. Für mich und Thomas hast du überhaupt keine Zeit mehr und...» – «Halt, wir sind doch letzten Sonntag miteinander im Zoo gewesen. Und überhaupt ist dein Verständnis für meine Situation nicht gerade gross. Begreifst du denn nicht, dass ich mich zuerst im neuen Job einarbeiten muss? In dieser Situation muss das Familienleben eben etwas zurückstehen.» – «Immer dasselbe: deine Arbeit! Deine Arbeit ist dir wichtiger als deine Familie.» – «Ja, aber verstehst du denn nicht, dass ich jetzt in einer speziellen Situation bin? Ich glaube, es hat keinen Sinn! Ich gehe ins Bett.»

Während Pascal Schmidiger sich frustriert hin und her wälzte und keinen Schlaf fand, erinnerte er sich an die Kommunikationstrainings im Führungsseminar. In der Auseinandersetzung mit Luzia ging es doch um dasselbe wie in geschäftlichen Gesprächen. Wieder einmal hatte er Vorwürfe gemacht statt zuzuhören, wieder einmal war er in sämtliche kommunikativen Fettnäpfchen getreten! Bevor er hinüberdämmerte, beschloss er, morgen früher nach Hause zu kommen und mit seiner Frau das Gespräch zu suchen.

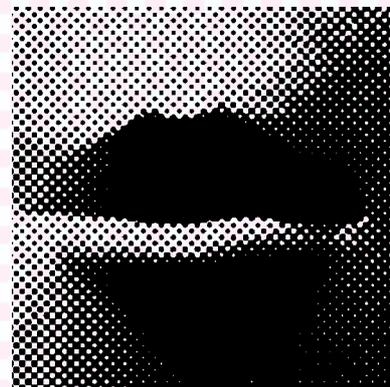


Foto: PRISMA, Zürich

## Kommunizieren – zuhören lernen

Bestimmte kommunikative Verhaltensweisen führen ein Gespräch fast mit Sicherheit in die Sackgasse, in den Streit um die Frage: Wer hat Recht? Die drei häufigsten Gesprächsstörer:

### 1.

Hüten Sie sich vor der Floskel «Ja, aber...». Das klitzekleine «Ja» spiegelt Zustimmung vor und ist doch nur Überleitung zum Eigentlichen, zum Einwand, zum «Aber».

### 2.

Vermeiden Sie Vorwürfe, die meisten Menschen ertragen sie schlecht.

### 3.

Werten Sie nicht ab, weder Ideen noch Gefühle des Gesprächspartners – und schon gar nicht ihn selber.

Und umgekehrt können gewisse Gesprächsverhalten eine gute Kommunikation massiv unterstützen. Die drei wichtigsten Gesprächsförderer:

### 1.

Lassen Sie Ihre Partnerin/Ihren Partner ausreden.

### 2.

«Spiegeln» Sie die Gefühle des Gegenübers: Versuchen Sie die emotionale Botschaft herauszuhören, wiederholen Sie, was Sie verstanden haben.

### 3.

Geben Sie Ich-Botschaften: Beschreiben Sie sachlich, was in Ihnen welches Gefühl hervorruft.

Alle Gesprächsregeln laufen eigentlich auf eine einzige Fähigkeit hinaus: dem andern wirklich zuzuhören. Wer die Kunst des Zuhörens beherrscht, ist ein guter Kommunikator.

Am nächsten Abend war Schmidiger schon um fünf Uhr zu Hause. Nachdem Thomas ins Bett gebracht war, machte er einen zweiten Anlauf: «Luzia, es tut mir Leid, dass wir uns gestern in die Haare geraten sind. Ich würde gerne mit dir noch einmal darüber reden.» – «Gut, versuchen wir es.» – «Was hat dich denn so wütend gemacht?» – «Du bist gut! Seit Wochen sehe ich dich nur noch kurz vor dem Zubettgehen. Du kommst kaputt nach Hause, schlingst noch ein Stück Brot hinunter und gehst zu Bett. Wenn du überhaupt mit mir redest, erzählst du von deiner Arbeit, von Franzen und deinen Tiefkühlprodukten. Übrigens: Unsere Ehe ist auch ein Tiefkühlprodukt! Wie es mir geht, interessiert dich überhaupt nicht. Von Thomas ganz zu schweigen. Du bist ein Wochenendvater geworden. Ja, selbst am Samstag und am Sonntag arbeitest du manchmal noch.»

Pascal Schmidiger musste zuerst einmal leer schlucken. Ganz happig, dieser Schwall von Vorwürfen! Aber er versuchte ruhig zu bleiben, zu verstehen: «Du findest, ich kümmere mich zu wenig um dich.» – «Allerdings. Du weißt ja gar nicht, wie so ein Kind und ein Haushalt an die Nerven gehen können. Keine Minute hast du für dich selber.» – «Ja, das verstehe ich. Ich habe zwar auch Stress, aber ich kann mich ins Büro zurückziehen, ich habe immer wieder Abwechslung und ich erhalte auch beruflich Anerkennung. Davon bekommst du wahrscheinlich zu wenig.» – «Ja. – Von wem auch? Von dir sicher nicht.»

Das stimmte, Schmidiger musste es sich selber eingestehen. Eigentlich hatte er seine Frau in der letzten Zeit gar nicht wahrgenommen, sie hatten aneinander vorbeigelebt. Und das war es, worunter sie litt. «Es stimmt, du hast recht. Wir haben kaum Zeit füreinander gehabt. Und ich verstehe, dass dich das frustriert.» – «Ja natürlich. Im Moment muss ich ja auf meine beruflichen Wünsche verzichten. Du kannst dich in deinem Job verwirklichen, ich nicht. Wir haben zwar vereinbart, dass ich für die nächsten Jahre zu Hause bleibe, um später wieder in den

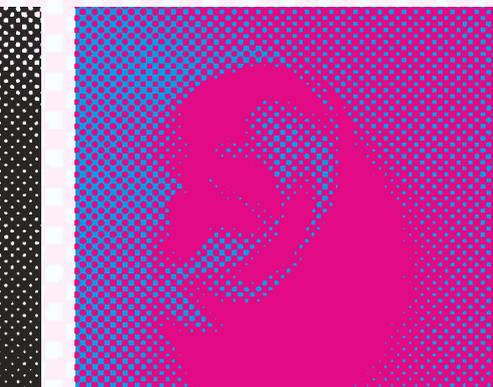


Foto: PRISMA, Zürich

Beruf einzusteigen. Aber so habe ich mir das doch nicht vorgestellt.»

Schmidiger realisierte allmählich, warum es seiner Frau ging: Sie verstand seine jetzige berufliche Belastung durchaus, war sogar bereit, im Moment zurückzustehen. Aber er hatte ihr das Gefühl gegeben, dass er das nicht einmal realisiere. Und in der Tat hatte er kaum daran gedacht. Er hatte ihr nicht gezeigt, wie wichtig es ihm war, dass sie ihm zu Hause den Rücken freihielt, hatte ihr die Wertschätzung und Anerkennung nicht signalisiert. Dass er dies im Gespräch jetzt zum Ausdruck brachte, reichte Luzia schon: Sie fühlte sich verstanden. Und die beiden suchten auch nach Lösungen für die schwierige Phase. Sie diskutierten, wie sie sich durch Hilfe von aussen entlasten könnten, welche Stunden und Tage sie für einander und für die Familie einplanen wollten. Und Pascal war entschlossen, sich diese Zeiten auch dafür frei zu halten.

Ein paar Wochen später stand eine wichtige Sitzung mit der Geschäftsleitung ins Haus: Es ging darum zu entscheiden, welcher Lieferant für die neue Produktreihe zu berücksichtigen sei. Die besten Konditionen hatte Frutas S.A. angeboten, ein Produzent aus einem südamerikanischen Land. Allerdings war bekannt, dass der Lieferant nur darum so günstige Preise offerieren konnte, weil er, unterstützt vom dortigen Regime, einen grossen Teil des Agrarmarkts kontrollierte und die Lohnkosten massiv drückte. Die Folge:

## Ethik – fair handeln

Ethik bedeutet, vernunftgeleitet und konsequent über das richtige Handeln nachzudenken oder zu diskutieren. Massgebend ist dabei:

**1.**

Ethik sucht nach allgemein verbindlichen Kriterien der Fairness.

**2.**

Sie geht davon aus, dass grundsätzlich alle Menschen Anspruch auf faire Behandlung und Gleichberechtigung haben.

**3.**

Ethik sorgt dafür, dass die Rechte und Ansprüche aller Individuen, auf die sich eine Entscheidung direkt oder indirekt auswirkt, berücksichtigt werden.

**4.**

Sie verhindert, dass nur ein Ziel oder eine Optik, beispielsweise die persönliche Karriere oder der Unternehmensgewinn, berücksichtigt wird.

**5.**

Ethik liefert keine fertigen Rezepte, sondern Denkanstösse.

**6.**

Sie steht nicht im Widerspruch zu wirtschaftlichem Handeln, sondern bettet dieses in eine umfassendere Perspektive ein, nämlich in die eines sinnvollen und fairen Zusammenlebens.

Der Grossteil der lokalen Bauern lebte unter dem Existenzminimum.

An der Sitzung plädierte vor allem der Einkaufsleiter dafür, diesen Lieferanten zu berücksichtigen: «Mit der Frutas haben wir einen Preisvorteil von 15 bis 20 Prozent. Wenn wir die Hälfte davon unseren Kunden weitergeben, haben wir gegenüber der Konkurrenz bereits die

Nase vorn.» Schmidiger, der sich an die Ethiklektionen im Führungsseminar erinnerte, sprach sich gegen solche Geschäfte aus, die auf moralisch fragwürdigen Praktiken beruhten.

«Du bist ein Idealist, Pascal», warf der Einkaufsleiter ein, «wenn wir das Geschäft mit der Frutas nicht machen, macht es ein anderer.» – «Wahrscheinlich stimmt



Foto: PRISMA, Zürich

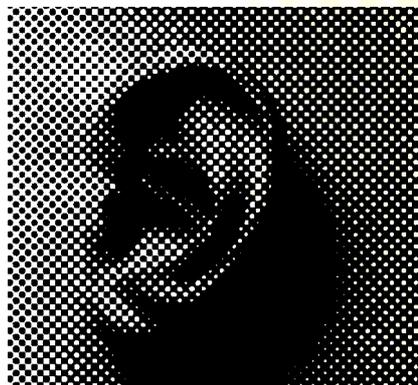


Foto: PRISMA, Zürich



das für den Moment schon, Roger. Das ist aber eine einseitige Sicht, und zwar aus mehreren Gründen: Erstens kann man den Vergleich auch umkehren: Wenn alle es so machen, was bedeutet das für die Betroffenen? Dann werden diejenigen Erfolg haben, welche die Bauern ausbeuten. Und es werden noch mehr Menschen menschenunwürdig leben müssen. Zweitens kann man sich auch auf den Standpunkt stellen: Andere mögen solche Praktiken unterstützen, wir machen dabei nicht mit. Dass andere unfair sind, ist kein Grund, es auch zu sein. Drittens kann man sich ganz konkret fragen: Was bedeutet es für die betroffenen Pflanze, wenn wir bei der Frutas kaufen? Und was bedeutet es für sie, wenn wir bei einem anderen Lieferanten kaufen? Und wen unterstützen wir dann?»

Im darauf folgenden Gespräch zwischen Roger, Pascal und der Geschäftsführerin wurde schliesslich deutlich, dass es nicht nur um eine ethische Frage, sondern auch um eine Frage der Unternehmenskultur ging, um die Frage, welche Werte im Unternehmen wichtig sein sollten: Wollen wir günstige oder faire Preise gegenüber Lieferanten und Kunden? Ist uns die Quantität oder die Qualität der Produkte wichtiger? Welches Ziel soll unser Unternehmen primär verfolgen: Gewinnmaximierung oder verantwortliches Wirtschaften?

Pascal Schmidiger war zufrieden mit der Sitzung und mit seiner ersten Zeit bei der Frutessa AG. Er hatte sich gut eingelebt und seinen Job als Product Manager allmählich im Griff. Welchen Fähigkeiten hatte er es denn zu verdanken, dass ihm sein Einstieg in eine Führungsposition so gut gelungen war? Gewiss seiner fachlichen Kompetenz. Er spürte aber auch, dass dies allein nicht gereicht hätte. Es war wichtig gewesen, auch mit den Menschen im Betrieb richtig umzugehen. Und dabei war es immer um dasselbe gegangen, ob beim Präsentieren vor einem Publikum, bei Führungsfragen, bei Gesprächen oder bei ethischen Entscheidungen... und im persönlichen und privaten Bereich ebenso.

Es kam darauf an, die Menschen als Partner ernst zu nehmen, sich in ihre Situation hineinzudenken und hineinzufühlen. Es war wichtig, ihnen zu zeigen, wo man ihre Fähigkeiten, ihren Beitrag schätzte. Und entscheidend war, dass man dies auch ehrlich meinte und ihnen nicht einfach den Honig ums Maul schmierte.

Schmidiger erinnerte sich, dass am Führungsseminar vom «kategorischen Imperativ» des Philosophen Immanuel Kant die Rede war. Meinte Kant nicht genau

weniger einfach. Vor allem in persönlichen Gesprächen, mit der Frau, mit dem Sohn, hatte er gemerkt, wie schwierig es ist, sich sozial kompetent mit Menschen auseinander zu setzen. Man war ja gefühlsmässig beteiligt. Und bei allen Fortschritten musste man wohl akzeptieren: Richtig mit Menschen umgehen, das muss man ein Leben lang lernen. ■■■■■

## Sozialkompetenz – mit Menschen richtig umgehen

Mit dem humanistischen Psychologen Carl Rogers könnte man die Fähigkeit, mit Menschen fördernd umzugehen, in drei Stichworten zusammenfassen:

### 1. Empathie

Entscheidend ist die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzudenken und vor allem einzufühlen. Dieses «role taking» ist Voraussetzung dafür, dass ich überhaupt verstehe, worum es dem andern geht. Nur dann kann ich angemessen auf ihn reagieren.

### 2. Wertschätzung

Der Mensch ist ein soziales Wesen. Darum braucht er Anerkennung. Sie ihm zu geben ohne zu heucheln, bedeutet, ihn als Menschen zu gewinnen.

### 3. Echtheit

Zur Sozialkompetenz gehören Verhaltenstechniken. Diese selbst aber werden früher oder später vom andern durchschaut, wenn sie nur gespielt sind. Sie werden erst dann fruchtbar, wenn der Mensch, der sie braucht, mit seiner Empfindung dahinter steht: wenn er meint, was er sagt.

dasselbe mit seiner Forderung, die andern nicht einfach für eigene Absichten einzuspinnen? Oder in seiner Sprache: andere Menschen nicht als «blosse Mittel», sondern als «Zwecke» zu behandeln? Eine Formulierung, die ja nichts anderes bedeutet, als den anderen Menschen als gleichberechtigten und gleichwertigen Partner zu behandeln.

Und noch etwas war Pascal Schmidiger bewusst geworden: Das alles war leicht zu verstehen; im Seminar hatte es ihm sofort eingeleuchtet. Die Einsichten in der konkreten Situation auch umzusetzen, war

*Richard Egger, Dr. phil. I, studierte Germanistik und Philosophie. Er wohnt in Steinhausen, arbeitet als selbstständiger Unternehmensberater und leitet Seminare unter anderem zu persönlichen und sozialen Kompetenzen, Corporate Culture, Philosophie und Ethik. Sein Buch «Die philosophische Werkzeugkiste. Praktische Philosophie für Manager», Orell Füssli Verlag 1997, überträgt philosophische Einsichten auf das Management und die Unternehmenskultur.*