



Buch Vertrauen gewinnen

Empathie und Offenheit in der Führungs- und Verkaufskommunikation

Harry Holzheu
Springer, 2010

Rezension

Vertrauenswürdig zu sein tut nicht nur dem Einzelnen gut, sondern auch ganzen Unternehmen: Ein Angestellter erbringt erst dann die volle Leistung, wenn er seinem Vorgesetzten vertraut. Und Vertrauen entscheidet auch darüber, ob ein Kunde bereit ist, für ein Produkt oder eine Leistung Geld zu investieren. Doch Vorsicht: Menschen sind unterschiedlich. Wenn man Vertrauen aufbauen will, bedarf es je nach Person unterschiedlicher Regeln. Harry Holzheu teilt Gesprächs- und Kooperationspartner in bestimmte Typen ein. So geben etwa Körpersprache, Sprechtempo und Wortwahl Ihres Gegenübers darüber Aufschluss, wie Sie mit ihm umzugehen haben. Das Buch ist ein praktischer Leitfaden mit vielen Beispielen, Übersichtslisten und Grafiken. Verständlich geschrieben ist es auch, sodass die kleinen Anleitungen für den Berufsalltag im Kopf bleiben und zum richtigen Zeitpunkt abgerufen werden können. *BooksInShort* empfiehlt die Lektüre allen Vertrieblern, Verkäufern und Führungskräften.

Take-aways

- Vertrauen ist die Basis für jeden Handel, jede Kooperation, jedes Geschäft.
- Besonders wichtig ist, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen als Führungskraft vertrauen.
- Seien Sie ihnen ein Vorbild: Ihr Verhalten färbt ab und wirkt sich auch auf die Kunden aus.
- Strahlen Sie auf Mitarbeiter, Kooperationspartner und Kunden immer nur Wohlwollen und positive Gefühle aus.
- Wenn Sie jemanden kennen lernen, verschenken Sie nie die ersten Sekunden, denn sie sind ausschlaggebend.
- Stellen Sie sich auf Ihren Gesprächspartner ein: mit Ihrer Mimik, Gestik und Sprechweise.
- Lernen Sie, Ihre Mitmenschen in verschiedene Typen einzuteilen und entsprechend mit ihnen umzugehen.
- Bleiben Sie stets bei der Wahrheit, aber achten Sie darauf, wie Sie sie formulieren.
- Achten Sie darauf, dass Ihre Stärken nicht zu Schwächen werden.
- Vergessen Sie bei alledem sich selbst nicht: Auch Manager haben ihre Grenzen.

Zusammenfassung

Vertrauen als Grundlage

Vertrauen spielt nicht nur zwischen Liebenden eine große Rolle, sondern auch zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern. Denn wenn die Angestellten der Führungsebene nicht vertrauen, werden sie nicht vollen Einsatz zeigen. Auch zwischen Kunden und Auftragnehmern geht ohne Vertrauen nur wenig: Wer würde sein Geld jemandem geben, von dem er glaubt, dass er keine gute Arbeit leistet? Vertrauen ist eine sehr fragile Angelegenheit. Wer mit einem Angestellten einer Firma schlechte Erfahrungen macht, wird seine Meinung über ihn sofort auf das ganze Unternehmen übertragen. Und negative Erlebnisse sprechen sich besonders schnell herum. Die Folge: Das Unternehmensbild, das Sie nach außen tragen wollen, leidet enorm.

Umgang mit Mitarbeitern und Kunden

Ein Unternehmen kommt ohne seine Mitarbeiter nicht weiter. Wer die besten Leute einstellt, sollte ihnen auch Verantwortung geben. Als Chef können und müssen Sie nicht alles besser wissen. Schließlich haben Sie Fachleute für die unterschiedlichen Aufgaben in Ihrem Team. Seien Sie Ihren Mitarbeitern ein Vorbild und schulen Sie

sie in richtigen Umgang mit den Kunden. Das zählt sich besonders dann aus, wenn es zu Reklamationen kommt. Nichts ist schlimmer, als einen Kunden zu verärgern. Aussagen wie „Das ist Ihr Problem“ oder „Alle anderen Kunden kommen damit klar“ sind Totschlagargumente. Sie hinterlassen beim Kunden höchstens einen Eindruck von Arroganz und Überheblichkeit. Das ist keine gute Grundlage für eine Geschäftsbeziehung. Für Sie und Ihre Mitarbeiter sollte die erste und wichtigste Regel sein, den anderen für sich einzunehmen, sein Vertrauen zu gewinnen. Nur so können Sie ihn von sich und Ihrer Arbeit überzeugen. Versuchen Sie darum, positiv auf Ihr Gegenüber zuzugehen. Gefühle übertragen sich. Wenn sie jemanden ablehnen, wird er das intuitiv an Ihrer Körpersprache merken und sich verschließen. Achten Sie darauf, dass Sie Augenkontakt halten, die Schultern nicht hochziehen und nicht zu häufig Ihre Nase oder Ihre Augen reiben. Tun Sie das doch, vermitteln Sie Ihrem Gesprächspartner, dass Sie kein Interesse an ihm haben oder ihn nicht mögen. Würden Sie in diesem Fall als Kunde etwas von Ihnen kaufen?

Sorgen Sie für Harmonie

Positive Gefühle auszusenden können Sie üben: Schließen Sie kurz die Augen und stellen Sie sich die Gesichter derer vor, zu denen Sie sprechen werden. Hüllen Sie sie in Gedanken in warmes Sonnenlicht und sagen Sie zu Ihnen: „Ich mag euch. Seid optimistisch und habt Vertrauen. Ich will euch nur Gutes.“ Vermeiden Sie Negationen wie „Fürchtet euch nicht vor mir“. Diese Übung kann besonders vor einer Rede vor großem Publikum sinnvoll sein. Denn sobald sich Zuhörer über einen Redner ärgern, werden sie aggressiv und weisen ihm die Schuld dafür zu, dass sie in seinem Vortrag sitzen und sich langweilen. Damit das nicht passiert, sollten Sie sich im Voraus darüber klar werden, was Ihre Ziele sind und was Sie mit Ihrer Rede erreichen wollen. Ganz wichtig ist die Vorbereitung des Schlusssatzes: Schreiben Sie ihn am besten auf, denn er wird am meisten Gewicht haben. Versuchen Sie außerdem, mit Inhalten zu überzeugen – nicht mit Präsentationsfolien. Und verzichten Sie darauf, Ihren Vortrag abzulesen.

„Erfolgreich bleibt, wer ständig offen und ehrlich kommuniziert, immer authentisch bleibt und somit selbstverständlich glaubwürdig wirkt.“

Eine weitere Möglichkeit, fremde Menschen für sich einzunehmen, ist, sich im Moment des Kennenlernens ganz auf sie zu konzentrieren. Schauen Sie sie an, stellen Sie alle anderen Gedanken für drei Sekunden ab. Zählen Sie innerlich: „21 – 22 – 23“. Dann wenden Sie sich dem Gegenüber ganz zu. Stellen Sie ihm Fragen zu seinem Leben, seiner Arbeit, seinen Hobbys. Dieses Interesse wird Ihr Gesprächspartner schätzen, es vielleicht sogar als Menschenliebe interpretieren. Bedenken Sie, dass das Gegenteil von Liebe nicht Hass ist, sondern Gleichgültigkeit. Es gibt nichts Schlimmeres für einen Menschen, als ignoriert zu werden, jemandem völlig egal zu sein.

Passen Sie sich an

Interesse können Sie schon mit der Eröffnungsfrage signalisieren. Sagen Sie nicht einfach „Wie geht es Ihnen?“, sondern „Was gibt es bei Ihnen Erfreuliches zu berichten?“ oder „Wie läuft es bei Ihnen?“. Diese Fragen lassen als Antwort mehr zu als nur ein „Danke, gut, und selbst?“. Und schon sind Sie mitten in einer angeregten Unterhaltung und haben den Gesprächspartner für sich eingenommen. Eine weitere Möglichkeit, Vertrauen zu gewinnen, besteht darin, die Sachebene zu verlassen. Dazu müssen Sie sich selbst und Ihre Gefühle einbringen. Beginnen Sie z. B. so: „Es fasziniert mich, dass ...“ Oder: „Ich bin begeistert von ...“ Und wenn es um unschöne Dinge geht, sagen Sie „Das ist mir sehr unangenehm“ oder „Das tut mir sehr leid“. Die letzte Formulierung ist besonders dann wichtig, wenn Sie es mit einem verärgerten Kunden zu tun haben. Bewahren Sie in einem solchen Fall unbedingt die Ruhe. Hören Sie dem Kunden aktiv zu, spiegeln Sie seine Aussagen und tun Sie, was möglich ist, um sein Problem zu lösen.

„Authentizität und Integrität sind nur möglich, wenn man versucht, sich auf der Basis der eigenen Persönlichkeitsstruktur weiterzuentwickeln.“

Sie sollten sich außerdem ein Stück weit dem Gesprächspartner anpassen. Spricht er leise oder laut? Redet er schnell oder langsam? Für jemanden, der langsam spricht, können Ihre Worte u. U. wie eine zu schnell abgespielte Langspielplatte wirken. Auch in der Körpersprache sollten Sie Ihrem Gesprächspartner entgegenkommen, um Harmonie zu erzeugen. Beugt er sich vor, beugen Sie sich ebenfalls vor. Lehnt er sich zurück, sollten Sie das nach einiger Zeit auch tun.

Welcher Typ ist Ihr Gesprächspartner?

Das Gehirn besteht aus drei Teilen: dem Stammhirn, dem Zwischenhirn und dem Großhirn. Menschen unterscheiden sich je nachdem, welcher Hirnteil bei ihnen dominiert. Ist es das Stammhirn, ist man instinktiv-gefühlsmäßig veranlagt. Steht das Zwischenhirn im Vordergrund, ist man impulsiv-emotional. Wer vom Großhirn dominiert wird, handelt eher kühl-rational.

„Die Vorstellungen, die man von sich selbst hat, sind meistens Wunschvorstellungen. Diese sollte man vergessen, denn sie sind oftmals irreführend.“

Diesen Eigenschaften lassen sich wiederum Farben zuordnen. So passt zu den Stammhirnorientierten die Farbe Grün – sie sind natürlich. Essen und Trinken ist Ihnen genauso wichtig wie Gastfreundschaft, Sicherheit und Geborgenheit. Wer grün ist, scheut häufig das Neue und ist ein treuer Kunde, der einfache Erklärungen schätzt. Rot, eine dynamische Farbe, wird denen zugeordnet, die vom Zwischenhirn dominiert werden. Sie sind emotional und können auch aggressiv werden. Rote stehen mitten im Leben und gehen gerne Risiken ein. Sie mögen Statussymbole und wollen den schnellen Überblick. Wer vom Großhirn beherrscht wird, ist den blauen Typen zuzurechnen. Diese Sorte Mensch ist zurückhaltend, denkt langfristig und in die Zukunft. Sie braucht vor einem Kauf Beweise und will alles en détail wissen.

„Beim aktiven Zuhören verwendet man das Wort ‚ich‘ eigentlich nie, sondern immer die Wörter ‚Sie‘ oder ‚du‘.“

Eine weitere Typenunterscheidung ist möglich, wenn Sie auf die Wortwahl Ihres Gegenübers achten. Ein visueller Gesprächspartner sagt Dinge wie „Ich sehe ein“, „farbig“, „demonstrieren“ oder „skizzenhaft“. Ist Ihr Kunde eher auditiv veranlagt, summt er beispielsweise vor sich hin. Er sagt „Das klingt für mich gut“, „plaudern“, „schwätzen“ oder „Gerücht“. Schließlich gibt es den kinästhetischen Typ, der Dinge sagt wie „Das bewegt mich“, „beherrschen“ oder „erfassen“. Nachdem Sie den Typ Ihres Gesprächspartners erkannt haben, wissen Sie auch, wie Sie mit ihm umgehen müssen, um sein Vertrauen zu erwerben: Sie verwenden Begriffe und Wendungen, die seinem Typ entsprechen und nehmen ihn so für sich ein.

Der Umgang mit der Wahrheit

Natürlich hat Vertrauen mit Wahrheit zu tun. Allerdings macht auch der Ton die Musik. Wer etwas Negatives sagen muss, sollte es mit einer positiven Aussage koppeln. Trotzdem ist es wichtig, die Karten auf den Tisch zu legen: Der Inhalt des Gesagten muss unmissverständlich sein. Das gilt übrigens gerade dann, wenn Sie selbst einen

Fehler gemacht haben: Geben Sie ihn zu! Dies ist ein Zeichen von Stärke und wird das Vertrauen der Mitarbeiter und Kunden in Sie fördern.

„Man darf sich überhaupt nicht einbilden, dass alles, was man gelernt hat, später immer noch gleichermaßen gültig sein muss.“

Gehen die Fehler nicht auf Ihre Rechnung, sollten Sie vorsichtig sein: Kritisieren Sie nie in Gegenwart anderer. Liefern Sie immer einen Beweis für Ihre Kritik. Manchmal gibt es auch Situationen, in denen man besser schweigt, als die Wahrheit zu sagen. Doch letztlich tragen Sie auch für Dinge, die Sie bewusst verschwiegen haben, die Verantwortung. Wägen Sie also gut ab, ob Reden oder Schweigen die bessere Alternative ist.

Die eigenen Stärken und Schwächen kennen

Vergessen Sie nie, dass Sie auch dann eine Wirkung auf andere Menschen haben, wenn Sie nichts sagen. Ihr Körper spricht seine eigene Sprache. Wenn Sie beispielsweise Angst haben, strahlen Sie diese auch aus. Das kann bei Ihrem Publikum, Ihren Kunden oder Mitarbeitern Aggressionen auslösen. Angst zu überwinden ist nicht einfach, aber notwendig. Bis zu einem bestimmten Grad kann Angst Sie anspornen. Wird sie aber zu groß, lähmt sie. Darum ist es wichtig, dass Sie sich mit Ihren Ängsten auseinandersetzen. Sei es Existenz- oder Versagensangst, die Angst vor Veränderung oder davor, sich zu blamieren: Lassen Sie zunächst zu, dass Sie sie fühlen. Feige ist nur, wer die Angst verdrängt.

Gewinner und Verlierer

Akzeptieren Sie sich selbst so, wie Sie sind. Dann zählen Sie auch zu den Gewinnern. Dazu ein Beispiel: Ein Verkäufer lispelt. Vom Trainer vorsichtig darauf angesprochen antwortet er: „Ich weiß, dass ich lispel, und außerdem bin ich klein und dick. Aber das alles stört mich nicht.“ Dieser Mann ist sehr erfolgreich, weil er an sich glaubt. Wer weniger selbstbewusst ist, zum Pessimismus neigt und sich dauernd mit Problemen konfrontiert sieht, gehört hingegen zu den Verlierern. Diese Menschen gehen meistens davon aus, zu scheitern. Das macht sie passiv und lässt sie häufig zu lange zögern. Oft ist ein Misslingen die Folge.

„Eine harmonische zwischenmenschliche Beziehung wirkt sich auch meistens geschäftlich positiv aus.“

Damit Sie zu den Gewinnern zählen, sollten Sie sich Ihrer Stärken und Schwächen bewusst werden – und auch wissen, wie diese auf Ihr Umfeld wirken. Hilfreich ist es, ein Feedback von anderen einzuholen, denn häufig unterscheiden sich die Selbst- und die Fremdwahrnehmung deutlich. Ehrliche Rückmeldungen erhalten Sie von Kindern oder von einem professionellen Trainer, aber auch in ungezwungener Vereinsatmosphäre oder von wirklich guten Freunden – vorausgesetzt, beide Seiten sind kritikfähig.

„Ich betrachte das Leben nicht so sehr als Kampf oder Krieg, sondern eher als Spiel. In diesem Spiel gewinnt immer die positive Kraft.“

Haben Sie Ihre Stärken und Schwächen erkannt, bringt es nicht viel, mit guten Vorsätzen ans Werk zu gehen. Tatsächlich werden Sie Ihre Schwächen nicht maßgeblich verändern können. Im Regelfall halten gute Vorsätze nicht lange. Werfen Sie lieber einen Blick auf Ihre Stärken und versuchen Sie, diese im Zaum zu halten. Denn Stärken können, wenn man sie überzieht, schnell in Schwächen übergehen. So kann aus Großzügigkeit Angeberei oder aus Spontaneität Unbedachtheit werden.

Sich selbst schützen

Wer als Führungskraft arbeitet, muss seine Grenzen und die der Mitarbeiter kennen. Ständig mehr zu leisten, als man selbst verkraftet, bringt nichts. Im schlimmsten Fall leidet Ihre Gesundheit darunter. Lernen Sie zu delegieren. Sie haben gute Leute eingestellt – vertrauen Sie auf deren Arbeit. Bei aller Liebe zu Ihrem Beruf und zur ständigen Interaktion mit Ihrem Team: Ziehen Sie Grenzen. Lernen Sie, Nein zu sagen. Seien Sie nicht immer verfügbar und bewahren Sie sich ein glückliches und ausgefülltes Privatleben. Ein Nein gegenüber Ihren Mitarbeitern oder Kooperationspartnern kann genauso ein Zeichen von Stärke sein wie das Eingestehen eines Fehlers.

Über den Autor

Harry Holzheu ist seit vielen Jahren Kommunikationstrainer und Coach im deutschsprachigen Raum. Er berät seit über 40 Jahren internationale Konzerne und ist u. a. Autor von *Wer nicht lächeln kann, macht kein Geschäft*.
