

## 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.