



[Buch oder Hörbuch kaufen](#)

Respekt

Wie wir durch Empathie und wertschätzende Kommunikation im Leben gewinnen

Helmut Ebert und Sven Pastoors • Springer © 2018 • 342 Seiten

Personalwesen / Unternehmenskultur / Vertrauen

Take-aways

- Konkurrenzdenken ist nicht der einzige Weg, um Profit und Erfolg zu erzielen.
- Der Umgang miteinander ist bei der Mehrzahl der Unternehmen noch immer von Misstrauen und Manipulationsversuchen geprägt.
- Eine vertrauensvolle und respektvolle Zusammenarbeit erfordert die Bereitschaft zur Selbstreflexion bei Vorgesetzten wie Mitarbeitern.
- Das theoretische Konzept des Homo oeconomicus entspricht nicht der Realität.
- Kooperation, Wertschätzung sowie der Verzicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung sind Garanten eines langfristigen Erfolgs.
- Eine Ausrichtung auf die gesteckten Ziele ist nur möglich, wenn im gesamten Unternehmen ein Bewusstsein für Aufmerksamkeit in der Kommunikation herrscht.
- Empathie ist Voraussetzung für eine realitätsnahe Wahrnehmung von Situationen und subjektiven Sichtweisen anderer.
- Krisensituationen lassen sich nur mit einer Kultur des Vertrauens erfolgreich bewältigen.
- Wer eigene Ziele erfolgreich erreichen will, muss strategisch denken und handeln.
- Der gezielte Einsatz geeigneter Strategeme erfordert die Fähigkeit, sich selbst, Beziehungen und Situationen exakt einschätzen zu können.

Rezension

Wieder ein typisches Beispiel dafür, wie Wissenschaftler über Selbstmanagement in Unternehmen sprechen. Der Leser wird von der Theorie erschlagen, und man hat das Gefühl, dass viele Punkte zwar schlau klingen, aber doch irgendwie nichtssagend sind und im Alltag schnell verpuffen. Das Buch steckt zwar voller interessanter Gedanken, doch als Leser hat man es nicht leicht bei dem Versuch, sich die praktische Umsetzung dieser Gedanken vorzustellen – nicht zuletzt übrigens, weil zahlreiche Praxisbeispiele aus anderen Werken zitiert werden. So zieht sich durch das gesamte Werk ein entscheidender Widerspruch: Die Autoren wollen eine Kultur ohne Manipulation etablieren und propagieren mit ihren Strategemen doch genau diese. Schade, da wäre mehr drin gewesen. So finden interessierte Leser immerhin die gute Gelegenheit, Wirtschaft aus einer anderen Perspektive zu betrachten und das eigene Verhalten zu hinterfragen. *getAbstract* empfiehlt dieses Buch Unternehmern, Managern und Führungskräften als Denkanstoß zu den Themen Führung und Selbstmanagement.

Zusammenfassung

Respekt statt Kampf

Die Macht des Stärkeren ist das vorherrschende Prinzip, wenn es um die Zusammenarbeit in Unternehmen geht. Doch der Kampf mit den Ellbogen und die damit verbundene Misstrauenskultur ist nicht der einzige gangbare Weg, die eigenen Interessen erfolgreich zu verfolgen. Die eigenen Ziele lassen sich auch auf eine faire und respektvolle Art und Weise anstreben. Dies allerdings erfordert von jedem Einzelnen ein Umdenken. Eine Arbeitskultur des Vertrauens kann nur entstehen, wenn jeder Vorgesetzte und jeder Mitarbeiter bereit ist, sich selbst sowie die eigenen Verhaltensweisen zu reflektieren und zu ändern. Vertrauen meint dabei vor allem den Verzicht auf manipulatives Verhalten mit dem Ziel, sich zu profilieren und persönliche Vorteile zu verschaffen. Vielmehr geht es darum, ein Klima zu etablieren, das durch Miteinander und Konsens geprägt ist. Entgegen der noch weit verbreiteten Meinung speziell in den Chefetagen zahlt sich eine solche von Respekt getragene Zusammenarbeit langfristig positiv in den Geschäftszahlen aus.

Die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels

Das im Gros der Wirtschaft vorherrschende Menschenbild ist noch immer sehr einfach gestrickt. Konkurrenz wird als natürliche Überlebensstrategie angesehen, da der Einzelne ein Individualist sei und sein Wohl in der Selbstverwirklichung suche. Diese Vorstellung findet ihren Ausdruck in dem Konzept des Homo oeconomicus, der ausschließlich die Maximierung seines Nutzens anstrebt. Folglich hat ein respektvoller Umgang miteinander in den Unternehmen bislang keine große Bedeutung. Diese Sichtweise ist nicht nur überholt – sie ist längst wissenschaftlich widerlegt und basiert auf falschen Interpretationen. Die Erkenntnisse des Evolutionsforschers Darwin meinten ursprünglich nicht, dass nur die Stärksten überleben, sondern die Art, die sich am besten an die Umweltbedingungen anpasst. Zudem zeigen zahlreiche Studien von Neuroökonomien, Spieltheoretikern oder Verhaltensforschern, dass Menschen Entscheidungen meistens nicht rational fällen. Darüber hinaus halten die aktuellen Probleme der Welt der Menschheit vor Augen, dass Herausforderungen wie etwa die Umweltzerstörung oder der Strom der Flüchtlinge nicht im Alleingang gelöst werden können.

„Wenn wir ein Klima des Vertrauens schaffen wollen, müssen wir bei uns selbst beginnen.“

Auch in den Unternehmen zerstört ein ich-zentriertes Verhalten der Mitarbeiter enormes Potenzial. Wenn jeder nur seinen eigenen Vorteil sucht, sind Kampf und Misstrauen unweigerlich die Folge. Da die Energie, die eigentlich für eine dauerhafte Etablierung am Markt benötigt würde, stattdessen in Machtspiele fließt, kann sich das Geschäft nur noch an kurzfristigen Erfolgen orientieren. Experimente der Spieltheorie belegen jedoch, dass langfristiger Erfolg nur dann möglich ist, wenn Menschen kooperieren, sich gegenseitig wertschätzen und darauf verzichten, ihren persönlichen Gewinn kurzfristig zu maximieren. Das bedeutet allerdings nicht, dass es in dieser Zusammenarbeit keine Kontrollen oder Sanktionen im Fall des Vertrauensmissbrauchs mehr gäbe. Eine wirkliche vertrauensvolle Zusammenarbeit ist kein reiner Altruismus, sondern dient allen. Sie ist damit rational motiviert und verlangt eine offene Kommunikation.

Die Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit

Ein respektvoller Umgang untereinander fängt bei jedem einzelnen Mitarbeiter an. Unternehmensführungen sollten daher ein Klima der Aufmerksamkeit und Präsenz schaffen. Ohne diese Fähigkeiten ist eine vertrauensvolle Kommunikation nicht möglich. Nur wenn der Einzelne bei der Sache ist, wenn er oder sie mit anderen kommuniziert, können Offenheit, Verständnis und eine gemeinsame Ausrichtung auf die notwendigen Ziele entstehen. Statt dass Einzelne Macht ausüben, können alle Gruppenmitglieder mit ihren individuellen Potenzialen auf die gemeinsame Arbeit einwirken. Die Aufmerksamkeit muss dabei sowohl nach außen als auch nach innen auf die psychologischen und physischen Prozesse gelenkt werden.

„Wir möchten Sie ermuntern, einige Grundannahmen, die unser Denken seit einem halben Jahrhundert prägen, zu hinterfragen und mit ihnen zu brechen.“

Eng verbunden mit der Aufmerksamkeit ist die Fähigkeit zur Empathie. Damit ist nicht nur das Einfühlungsvermögen in andere gemeint. Empathie umfasst gerade auch die Fähigkeit, andere Perspektiven einnehmen und die Wirkung der eigenen Kommunikation auf Kollegen einschätzen zu können. Auf diese Weise lässt sich vermeiden, dass die Menschen an Stereotypen im Umgang mit anderen Menschen und mit bestimmten Themen festhalten; verschiedene Wahrheiten werden anerkannt. Empathie ermöglicht eine realitätsnahe Wahrnehmung von Situationen und der subjektiven Welt anderer. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass jeder fähig ist, die eigene kulturelle Prägung und die eigenen gedanklichen Filter zu reflektieren.

„Den Begriff ‚Homo oeconomicus‘ hat die ökonomische Theorie erfunden.“

Aufmerksamkeit und Empathie gehen automatisch mit Respekt und Wertschätzung für andere einher. Dies ist, gemeinsam mit der Sinnhaftigkeit der Arbeit, Voraussetzung dafür, dass Menschen in einer Organisation ihre Rollen und Aufgaben mit Engagement erfüllen. Erst durch Wertschätzung lässt sich eine Gemeinschaft formen, die in der Lage ist, die drängendsten Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

„Die Vorstellung, wir könnten unser Glück ausschließlich in der Selbstverwirklichung finden, übersieht, dass wir erst durch die Hingabe an eine andere Person (zum Beispiel

Verantwortung für unsere Mitarbeiter oder die Liebe zum Partner) oder an eine Sache (zum Beispiel eine Aufgabe oder ein Projekt) ganz zum Menschen werden.“

All das führt zu einem dritten entscheidenden Faktor: dem Vertrauen. Wissenschaftler verstehen darunter die Bereitschaft, in einer unsicheren Situation Risiken einzugehen – in der Erwartung, dass sich das Gegenüber wohlwollend verhält. Vor allem in Krisensituationen ist das von großer Bedeutung. Ohne Vertrauen wären menschliche Beziehungen, das Zusammenleben und jegliche Zusammenarbeit nicht möglich. Das vorherrschende Konkurrenz- und Profitdenken erschwert jedoch zunehmend eine Kultur des Vertrauens. Dass man sich auf einen anderen verlassen kann, ist jedoch nicht zu verwechseln mit Vertrautheit, die etwa aus einem höflichen oder freundlichen Umgang miteinander resultieren kann. Nach Ansicht von Experten hängt Vertrauen von den fünf sozialen Normen Offenheit, Ehrlichkeit, Toleranz, Reziprozität und Fairness ab. In ihrem Zusammenspiel sorgen Aufmerksamkeit, Respekt und Vertrauen dafür, dass Kommunikation ein lebendiger Prozess ist, in dem Sprechen, Zuhören und Agieren gleichzeitig in Bezug zu einem gemeinsamen Ziel erfolgen.

Kommunikation als individuelle Strategie

Ein vertrauensvolles Klima ist die ideale Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. In der Realität ist der Arbeitsalltag jedoch oft von Misstrauen und Manipulationsversuchen geprägt. Wer im Job stets eine respektvolle Haltung einnimmt, muss dennoch nicht befürchten, ausgenutzt zu werden oder seine Ziele zu verfehlen. Mit der individuellen Kommunikationsstrategie lassen sich Manipulationsversuche frühzeitig erkennen und erfolgreiche Geschäftsbeziehungen dauerhaft auf faire Weise etablieren. Dafür muss man allerdings bereit sein, strategisch zu denken und zu handeln.

„Die Anerkennung anderer Menschen, Dinge oder Sätze schränkt unsere Handlungsfreiheit ein.“

Grundsätzlich unterscheidet die Wissenschaft zwei Kategorien von Strategien. Erstere erfolgen aus einer Position der unmittelbaren Machtausübung. Sie sehen zur Durchsetzung der eigenen Ziele Sanktionen in Form von Belohnung und Bestrafung vor. Die meisten Menschen befinden sich allerdings nicht in dieser Position. Sie können daher nur auf sogenannte nicht-zwingende Strategien setzen. Ihre Mittel zur Erreichung von Zielen sind die Unterstützung, die Stimulation und die Überzeugung. Sie alle wirken nur indirekt. Um einen unmittelbaren Einfluss auf die Durchsetzung von Themen zu haben, sollten Sie daher auf sogenannte Strategeme setzen. Mithilfe dieser auf die eigenen Besonderheiten ausgerichteten Verhaltensweisen können Sie Kollegen emotional und kognitiv dahingehend beeinflussen, dass diese an der Erreichung Ihrer Ziele mitwirken.

36 Strategeme für eine respektvolle Zusammenarbeit

Der Begriff Strategem hat seine Wurzel in der griechischen Kultur. Dort bezeichnete das Wort *stratégema* die Kriegsliste. Gemeint ist damit das bewusste Agieren, auch eine List oder manipulatives Verhalten, umfasst in allen Facetten des Lebens. Ein ähnliches Verständnis existiert auch in der chinesischen Kultur, in der die hier vorgeschlagenen 36 Strategeme weitverbreitet sind. Die einzige Auflage für die Umsetzung der Verhaltensweisen ist es, dass das jeweilige Gegenüber sein Gesicht wahren kann.

„Ein Mangel an Respekt ist vielleicht weniger aggressiv als eine direkte Beleidigung, kann aber ebenso verletzend sein.“

Die Anwendung der Strategeme erfolgt nicht blind oder mechanisch. Vielmehr sind sie taktische Maßnahmen, deren Einsatz eine hohe Aufmerksamkeit für die jeweilige Situation und eine gute Selbstreflexion erfordert. Denn um die passenden Verhaltensweisen auszuwählen, muss man die aktuelle Lage und die Beziehungen exakt einschätzen können und sich selbst, seine Stärken und Schwächen sowie seine Möglichkeiten der Machtausübung kennen. Die 36 Strategeme werden nach vier Strategiegruppen klassifiziert. Dabei wird sowohl zwischen aktiver und passiver Beeinflussung als auch einer Haltung der Veränderung oder Anpassung unterschieden.

Der Gestalter

Aktive Veränderer sind Menschen, die in der Lage sind, Macht unmittelbar auszuüben und andere zu führen. Der Gestalter kann Veränderungen selbst beeinflussen und Konfliktursachen beseitigen, um eigene Interessen durchzusetzen. Die große Herausforderung liegt daher darin, andere nicht zu bevormunden oder zu überfordern. Erfolgreiche Führung geht daher immer mit einer Verantwortung für das Wohl der gesamten Organisation und der Mitarbeiter einher. Der Strategie der aktiven Veränderung werden neun Strategeme zugeordnet. Sie lauten: „Seien Sie aufmerksam.“, „Denken Sie positiv.“, „Gehen Sie mit gutem Beispiel voran.“, „Behandeln Sie alle mit dem gleichen Respekt.“, „Üben Sie sich in Gelassenheit.“, „Lassen Sie den anderen ihre Freiheit.“, „Vertrauen Sie in die Fähigkeiten Ihrer Mitmenschen.“, „Erwarten Sie kein falsches Lächeln.“, „Übernehmen Sie die Verantwortung für Ihr Denken und Handeln.“

„Es genügt nicht, Vertrauens- oder Glaubwürdigkeit zu proklamieren, sondern wir müssen uns auch der Tragweite einer damit verbundenen Wertorientierung für die Kommunikation und Interaktion bewusst sein.“

Mithilfe der Strategeme der aktiven Veränderungen lassen sich vor allem eingefahrene Strukturen verändern, Potenziale entfalten und Konflikte entschärfen.

Der Kommunikator

In dieser Strategiegruppe liegt der Schwerpunkt auf der passiven Veränderung. Kommunikatoren können Konfliktursachen meist nicht selbst beeinflussen. Stattdessen können sie die Macht anderer begrenzen, indem sie die Handlungen der Aggressoren erschweren, etwa, indem Normen gesetzt werden und deren Einhaltung eingefordert wird. Die neun Strategeme dieser Ebene lauten: „Fassen Sie sich kurz.“, „Kommunizieren Sie offen und ehrlich.“, „Alles, was Sie sagen, muss wahr sein, aber nicht alles, was wahr ist, müssen Sie sagen.“, „Fragen Sie nach, wenn Sie Antworten suchen.“, „Üben Sie sich in Kritikfähigkeit.“, „Achten Sie die Persönlichkeit und Meinung anderer.“, „Zeigen Sie anderen Ihre Dankbarkeit.“, „Spenden Sie Ihren Mitmenschen Anerkennung.“, „Geben Sie anderen die Möglichkeit, ihr Gesicht zu wahren.“

„Das Zusammenspiel von Aufmerksamkeit, Vertrauen und Respekt bewirkt eine höhere Steuerungsleistung sprachlicher Symbole (Wörter, Sätze, Texte).“

Ziel dieser Strategie ist das Etablieren einer Kultur, die von Kooperation geprägt ist und in der Konflikte durch Regeln im Ansatz vermieden werden.

Der Anpasser

Hier erfolgt eine gezielte Vermeidung von Konflikten. Das Mittel dazu ist die Anpassung an die Normen des Systems, innerhalb dessen man agiert. Auf diese Weise sollen vorhandene Potenziale optimal entfaltet werden. Die neun Strategeme dazu lauten: „Beachten Sie die Codes und Normen der anderen.“, „Respektieren Sie andere Kulturen.“, „Respektieren Sie Ihr Gegenüber.“, „Schließen Sie nicht von sich selbst auf andere.“, „Vermeiden Sie es, zu verallgemeinern.“, „Beachten Sie die Privatsphäre der anderen.“, „Gehen Sie freundlich auf andere zu.“, „Wahren Sie das rechte Maß.“, „Nutzen Sie den rechten Moment, um Ihr Können und Ihr Talent zu zeigen.“.

Der Authentische

Menschen dieser Gruppe handeln entsprechend den eigenen Gedanken, Gefühlen, Bedürfnissen, Vorlieben und Überzeugungen. Sie bleiben sich selbst treu. Veränderungen werden hier mitgestaltet, indem man nach außen die eigenen Werte ohne Aggression offen vertritt und sich Verbündete sucht. Die entsprechenden neun Strategeme lauten: „Seien Sie, wer Sie sind.“, „Achten Sie sich selbst.“, „Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihre Bedürfnisse und Ziele.“, „Sagen Sie Nein, wenn Sie Nein meinen.“, „Stehen Sie zu Ihrem Wort.“, „Schmücken Sie sich nicht mit fremden Federn.“, „Bewahren Sie den Überblick.“, „Wahren Sie den Respekt vor Ihren Freunden.“, „Begegnen Sie Herausforderungen mit einem Lächeln.“.

Über die Autoren

Helmut Ebert leitet als Geschäftsführer das von ihm gegründete Bochumer Beratungsunternehmen Kommunikationsstrategie und Coaching GmbH. Zudem lehrt er als Professor für Unternehmenskommunikation an Hochschulen im In- und Ausland. **Sven Pastoors** arbeitet als Dozent für Sustainable Innovation an der Fontys International Business School im niederländischen Venlo. Darüber hinaus ist Pastoors Gründer des Netzwerks für Kommunikation und Innovation in Neuss-Holzheim.



Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

[Buch oder Hörbuch kaufen](http://getab.li/30711)

<http://getab.li/30711>

Dieses Dokument ist für den persönlichen Gebrauch von Angehörigen von Tesco bestimmt.

getAbstract übernimmt die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Teile dieses Abstracts. getAbstract anerkennt die Copyrights von Autoren und Verlagen. Alle Rechte bleiben vorbehalten. Kein Teil dieses Abstracts darf wiedergegeben oder übermittelt werden, in welcher Form und auf welchem Weg auch immer – elektronisch, per Fotokopie oder andere –, ohne die vorherige schriftliche Zustimmung seitens der getAbstract AG (Schweiz).