

Stefan F. Gross

BEZIEHUNGS- INTELLIGENZ

Wie Sie im Berufsleben
Freunde und Verbündete gewinnen

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Beziehungstelligenz« (ISBN 978-3-636-01551-8)
2010 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Die sieben Elemente des Erfolges

Das Buch, das Sie in den Händen halten, hat eine entscheidende Aufgabe: *Es soll Ihren wirtschaftlichen Erfolg und Ihre berufliche Lebensqualität umfassend und dauerhaft erhöhen.* Lassen Sie uns deshalb mit dem Kernthema beginnen – mit der Frage, was »persönlicher Erfolg im Berufsleben« konkret bedeutet und worauf es wirklich ankommt, wenn Sie ihn nachhaltig steigern und sichern möchten!

Eine klare Erfolgsstrategie braucht eine klare Erfolgsdefinition

Es gibt wenige Gedanken, die unser Leben so sehr beeinflussen, wie der an unseren Erfolg. »Mehr Erfolg« ist das große Motiv, an dem die meisten von uns, bewusst oder unbewusst, ihr Denken und Handeln ausrichten. Kaum ein anderer Begriff ist in der (Wirtschafts-)Welt deshalb so präsent wie der des Erfolges. Er durchdringt alle Bereiche, er dient als Überschrift für unsere Pläne und Projekte, er liefert den Antrieb für unsere Entscheidungen und Taten.

Das Eigentümliche, ja Paradoxe dabei: *Je selbstverständlicher es einem erscheint, nach Erfolg zu streben, und je mehr man sich bemüht, Erfolg zu haben, desto weniger denkt man noch darüber nach, worum es dabei im Einzelnen geht.* Anstatt also eine genaue Vorstellung davon zu entwickeln, was »nachhaltiger Erfolg« für einen selbst tatsächlich bedeutet, rennt man einem Ideal hinterher, dessen Inhalt unscharf und vage bleibt.

Ohne eine klare Erfolgsdefinition wird man aber auf Dauer nicht weit kommen. Sie ist die Basis für die Formulierung sinnvoller, erstrebenswerter Ziele. Sie bringt einen auf den richtigen Kurs und zeigt, welche Prioritäten man setzen sollte. Sie verhindert, dass man seine Zeit und Kraft für Nebensächlichkeiten verschwendet. Und sie ist die Bedingung dafür, dass man eben nicht nur in Teilbereichen »erfolgreich« ist, sondern insgesamt ein erfülltes und gewinnbringendes Berufsleben führen kann.

Vielleicht aber am wichtigsten: *Ein klare Erfolgsdefinition ist immer auch die Voraussetzung für eine klare Erfolgsstrategie!* Wer also nicht genau weiß, aus welchen Elementen sich beruflicher Erfolg zusammensetzt, der wird auch nie

wissen können, welche Faktoren den größten Einfluss auf das Gelingen seiner Vorhaben besitzen und mit welchen Kenntnissen, Fähigkeiten und Maßnahmen er es schafft, seine Pläne in die Tat umzusetzen. Er kennt weder das Ziel noch den Weg dorthin.

Machen Sie es anders! Machen Sie sich bewusst, wie Sie Ihren beruflichen Erfolg definieren können, welche konkreten Ziele sich daraus ergeben und wie es Ihnen am besten gelingt, diese Ziele zu erreichen. Eines wird dabei schnell klar: *»Persönlicher Erfolg im Berufsleben« hat mehr als eine Dimension!*

An erster Stelle steht die Verwirklichung Ihrer Vorhaben

Natürlich – das Maß, in dem Sie Ihre Vorhaben verwirklichen und Ihre Ziele erreichen, ist das erste Kriterium für Ihren Erfolg. Die Erfüllung Ihrer operativen Aufgaben, das Voranbringen Ihrer Karriere, die Verwirklichung Ihrer finanziellen Vorstellungen (nur um einige Aspekte zu nennen), all das zählt. Zwei Anmerkungen sind aber wichtig.

Zum einen: Worauf es in Wahrheit ankommt, ist nicht das Erreichen von Zielen, sondern das Erreichen der *richtigen* Ziele. Die Wirtschaftswelt kennt genügend Unternehmen, die stolz die Verwirklichung eines Ziels von historischen Ausmaßen verkünden (»Fusion des Jahrhunderts!« oder »Notierung an der Wall Street!«), nur um wenige Monate später festzustellen, dass genau diese Glanztat sie fast in den finanziellen Ruin getrieben hat. Ziel erreicht, Patient (fast) tot, so könnte man sagen. Auf individueller Ebene gilt die gleiche Erfahrung.

Und zum anderen: Für viele ist der Zusammenhang zwischen Zielerreichung und Erfolg so offensichtlich, dass sie ihre Überlegungen an dieser Stelle abbrechen. Sie definieren ihren Erfolg also ausschließlich anhand ihrer Gewinnzahlen oder Machtfülle. Die Realität beweist, dass diese Schmalspurbetrachtung nicht genügt. So nützt die schönste Karriere wenig, wenn beim Aufstieg auf den Gipfel die Gesundheit in den Abgrund stürzt.

In einem Satz: Das Erreichen von Zielen ist ein Schlüsselkriterium für Ihren Erfolg – sofern es sich um sinnvolle Ziele handelt und solange Sie im Blick behalten, dass gleichzeitig auch noch anderes zählt.

Das zweite Merkmal sind »persönliche Spitzenleistungen«

Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Menschen besteht darin, dass sie willens und fähig sind, »persönliche Spitzenleistungen« zu erbringen. Damit ist nun nicht gemeint, nur noch utopische Vorhaben anzugehen oder täglich bis zum Zusammenbruch zu schuften. *Worauf es vielmehr ankommt, ist, die eigenen Anlagen und Stärken umfassend zu entwickeln und auszuschöpfen.*

Wer seine Begabungen nicht nutzt, wer unter seinen Möglichkeiten bleibt, wer sich mit Routine und Mittelmaß begnügt, der schadet sich nur. Er verzichtet auf einen Teil seiner Chancen und damit auch auf einen Teil seiner Freiheit. Er bringt sich um die Anerkennung seiner Mitmenschen. Und er wird nur selten erleben, welche Freude es bereitet, auch einmal an die eigenen Grenzen zu gehen und diese zu überwinden. Wer sich also unterfordert und von seinen Fähigkeiten keinen echten Gebrauch macht, der wird nie im eigentlichen Sinne erfolgreich sein.

Wirklich erfolgreiche Menschen haben demgegenüber eine ausgeprägte Leistungsfreude. Sie mögen Ziele, die eine Herausforderung darstellen. Sie betrachten es unter ihrer Würde, nur halbherzig an eine Aufgabe heranzugehen. Sie wissen, welche Bedeutung ihre Arbeit für ihre Partner hat, und möchten ihnen eine wirkungsvolle Unterstützung liefern. Sie sind entschlossen, nicht nur ein durchschnittliches Ergebnis zu erzielen, sondern das bestmögliche. Kurz gesagt: Erfolgreiche Menschen schöpfen ihr Potenzial aus. Sie erbringen besondere Leistungen nicht nur deshalb, weil sie es müssen, sondern weil sie es können und weil sie es möchten.

Das dritte Element ist Erfolgseffizienz

Das dritte Kriterium betrifft die Frage, welchen Aufwand man zu betreiben hat, um seine Ziele zu erreichen. Wer im Alltag immer ans Limit gehen muss, wer ständig das Gefühl hat, eine Art »uphill fighting« zu betreiben, wer seine Kräfte regelmäßig überfordert, der ist vom wahren Erfolg noch deutlich entfernt, selbst dann, wenn er alles zum Abschluss bringt und von seinem Umfeld als Held der Arbeit gefeiert wird. Ihm fehlt nicht nur die Erfolgseffizienz, er riskiert auf Dauer auch noch den persönlichen Zusammenbruch.

Beruflicher Erfolg bedeutet also immer auch, eine Lage zu schaffen, in der Aufwand und Ertrag in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen. Der wirklich Erfolgreiche verfügt über Methoden und Lösungen, die ihm erlauben, seine Pläne und Projekte im Normalfall ohne übertriebenen Anlauf und mit einer gewissen »Leichtigkeit« zu verwirklichen. Bei einer Wanderung mag der Weg das Ziel sein. Im Berufsleben ist es das schnelle und bequeme Ankommen!

Faktor Nummer vier ist Erfolgskontinuität

Bestimmt kennen Sie den Begriff »One-Hit-Wonder«. Er stammt aus der Musikszene und beschreibt einen Künstler, dem einmal im Leben ein Tophit gelingt und der anschließend für den Rest seiner Tage wieder in der Versenkung verschwindet. Und genau an diesem Punkt knüpft das vierte Erfolgsmerkmal an: Echter beruflicher Erfolg ist niemals kurzfristig. Er äußert sich vielmehr in der Kontinuität und Verlässlichkeit, in der eine Person oder ein Unternehmen seine Ziele erreicht und Leistungen erbringt.

Die Begründung dafür liegt auf der Hand. Nichts ist so beständig wie der Wandel! Ein Geschäftsjahr mag noch so hohe Umsätze gebracht haben, mit dem Start des nächsten beginnen die Zahlen wieder bei null. Ein gelungenes Verkaufsgespräch am Vormittag ist längst Geschichte, wenn am Nachmittag der nächste Kunde wartet. Und Stabilität in der Gegenwart ist keine Garantie gegen Schwierigkeiten in der Zukunft. Nicht ohne Grund hört man von erfolgreichen Unternehmern (oder auch Sportlern) immer wieder den Satz: *»An die Spitze zu kommen, ist nicht so schwer. Sich aber dort zu halten, umso mehr.«* All das zeigt: Erst die Beständigkeit macht aus Erfolg wahren Erfolg.

Das fünfte Kriterium ist die Handlungsfreiheit

Wenn es einen Schlüsselfaktor für ein erfolgreiches Leben gibt, dann ist es persönliche Freiheit. Welchen Wert sie hat, sagt der spanische Jesuitenpater und Weisheitslehrer Balthasar Gracián bereits im 17. Jahrhundert höchst eindrücklich: *»Die Freiheit ist kostbarer als jedes Geschenk, das dich verleiten mag, sie aufzugeben.«*

Was für das Leben insgesamt gilt, gilt natürlich auch im Beruf. Höchstleistungen, Gewinnzahlen und Geltung verlieren viel von ihrer Strahlkraft, wenn sie mit dem Verlust der persönlichen Selbstbestimmung einhergehen. Wer also völlig unter das Diktat von Sachzwängen gerät, wer keinen weißen Fleck mehr in seinem Terminkalender entdeckt, wessen eigentliche Interessen und Bedürfnisse nur noch ein Schattendasein fristen, der bezahlt auf Dauer einen zu hohen Preis.

Beruflicher Erfolg schließt deshalb immer auch die Existenz eines ausreichenden Maßes an persönlicher Handlungs- und Entscheidungsfreiheit ein, gerade trotz aller Eingebundenheit in bestehende Abhängigkeiten und Machtverhältnisse. Hier nur einige Aspekte: Die Formulierung von Zielen. Die Wahl von Lösungswegen. Die Einteilung der eigenen Zeit. Die Möglichkeit, seine Meinung zu äußern, seine Ideen einzubringen und seine Kreativität zu nutzen. Alle diese Ausprägungen persönlicher Freiheit sind Kernelemente eines erfolgreichen Berufslebens.

Das sechste Element ist eine positive Stimmung

Schwierigkeiten und Belastungen sind Teil jeder Tätigkeit. Mehr noch. Sie gehören zur menschlichen Existenz an sich. Kaum jemand hat es so klar gesehen und auf den Punkt gebracht wie der österreichisch-britische Philosoph Sir Karl Popper: »*Alles Leben ist Problemlösen.*« Insbesondere erweist sich auch die Annahme als Illusion, dass mit dem Erklimmen der nächsten Hierarchiestufe das Leben leichter werde. Die Erfahrung zeigt, dass häufig eher das Gegenteil der Fall ist. Je ambitionierter die eigenen Vorhaben sind und je weiter man vorankommt, desto steiler wird der Pfad, desto mächtiger werden die Gegenspieler und desto größer werden die Zahl und Komplexität der Aufgaben. Es ist wie beim Bergsteigen. Ganz oben ist der (Gegen-)Wind am stärksten.

Eines der wichtigsten Elemente beruflichen Erfolges ist deshalb die Schaffung und Erhaltung einer heiteren, gelassenen und optimistischen Stimmung. Oder anders formuliert: *Erfolg zeigt sich nicht allein in dem, was man erreicht, sondern auch in dem, was man denkt und fühlt.* Wer daran zweifelt, der möge einfach an die Bildstrecken einflussreicher Wirtschaftsführer oder bewunderter »Promis« denken, die mit verbissenem Gesichtsausdruck durch die Welt rennen, immer auf der Jagd nach etwas, das ihrem Leben endlich Sinn und Freude verleiht.

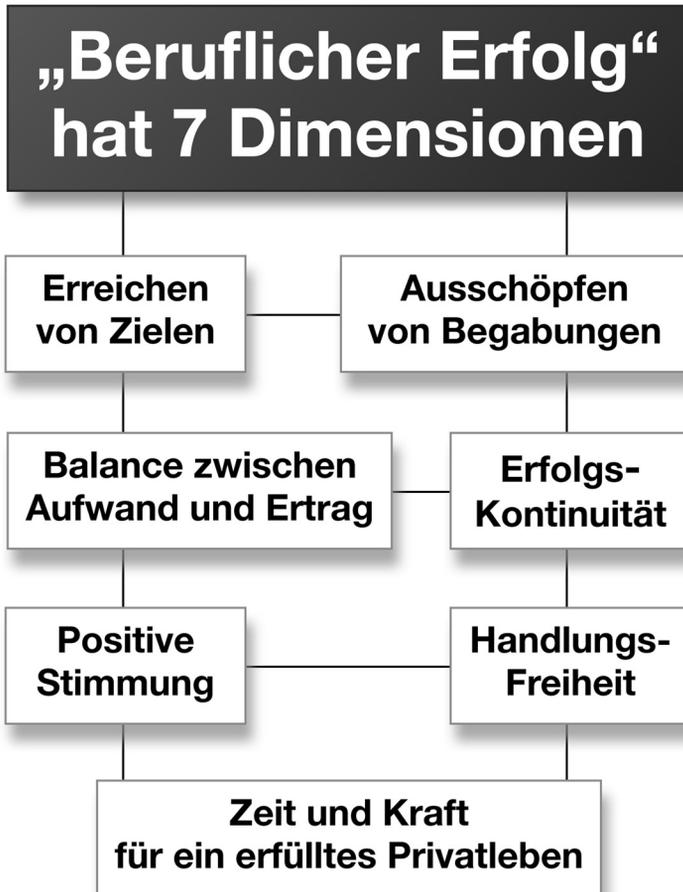
Eine positive Stimmung ist aber nicht allein ein *Bestandteil* beruflichen Erfolges, sondern darüber hinaus auch eine unverzichtbare *Voraussetzung* für ihn! Heiterkeit, Gelassenheit und Optimismus sind direkt verbunden mit Mut, Entschlossenheit und Durchsetzungsvermögen. Und diese wiederum sind unverzichtbar, wenn es gilt, Probleme zu lösen, Chancen zu ergreifen und Ziele zu erreichen. Sie sehen – spätestens an diesem Punkt schließt sich der Erfolgskreislauf!

Der siebte Baustein ist ein erfülltes Privatleben

Einen Aspekt gilt es aber noch zu nennen. Natürlich geht es bei unseren Überlegungen um den beruflichen Erfolg. Gleichzeitig wissen wir alle, dass sich Beruf und Privatleben nicht voneinander trennen lassen. Die berufliche Lage hat unmittelbaren Einfluss auf das Geschehen im Privaten – und umgekehrt. Wer seinen Beruf liebt, wer bei seinen Projekten gut vorankommt, wem die Arbeit leicht von der Hand geht, dem wird es weit eher gelingen, auch ein glückliches Privatleben zu führen. Und wer auf der anderen Seite ein glückliches Privatleben führt, der verfügt wiederum über eine Kraftquelle für die Bewältigung seiner beruflichen Herausforderungen. Das eine fördert das andere.

Ganzheitlicher beruflicher Erfolg zeigt sich somit immer auch darin, dass man sich genügend Zeit, Energie und Kreativität für die Gestaltung eines erfüllten Privatlebens erhalten kann. Und erst beide Bereiche gemeinsam, ein gelungenes Berufs- *und* Privatleben, führen zu dem, worum es eigentlich geht – zum eigenen Lebenserfolg und Lebensglück insgesamt!

BEZIEHUNGSINTELLIGENZ®-ERFOLGSFORMEL



Übersetzen Sie die Elemente des Erfolges in konkrete Ziele

Den ersten großen Schritt haben wir also getan. Wir haben gesehen, was »persönlicher Erfolg im Berufsleben« grundsätzlich bedeutet und aus welchen Bausteinen er sich zusammensetzt. *Wovon hängt es nun aber in der Alltagspraxis ab, in welchem Maße Sie im beschriebenen Sinne erfolgreich sein können? Welche Bedingungslage gilt es also zu schaffen, damit Sie eine »stabile Erfolgsbasis« und eine »beherrschende Höhe« besitzen, von der aus Sie tätig werden können?* Je länger man darüber nachdenkt, desto deutlicher zeigt sich, dass fünf Aufgaben und Fragestellungen im Mittelpunkt stehen:

1. *Wie gelingt es Ihnen, Ihre Kunden und internen Partner langfristig an sich zu binden? Wie also gewinnen Sie Ihre Kunden und Partner für eine dauerhafte Zusammenarbeit, statt immer wieder neu um sie kämpfen zu müssen?*
2. *Wie sichern Sie die Nachfrage nach Ihren Produkten und Dienstleistungen? Wie schaffen Sie es, dass Ihre Kunden und internen Partner Ihre Leistungen aktiv nachfragen, sodass Sie nicht ständig als »Selbstbewerber« auftreten müssen?*
3. *Wie erhöhen Sie Ihre Unabhängigkeit von den herrschenden Rahmenbedingungen? Das heißt, wie befreien Sie sich vom »Diktat der Sachzwänge« und schützen sich vor Preiskämpfen und Konkurrenzaktivitäten?*
4. *Wie erleichtern Sie sich das Erreichen Ihrer Ziele? Wie sorgen Sie dafür, dass Ihre Partner Ihren Ideen, Vorschlägen und Vorhaben positiv und aufgeschlossen gegenüberstehen?*
5. *Wie schützen Sie Ihre persönlichen Ressourcen? Wie gewinnen Sie mehr Zeit und wie erhalten Sie sich Ihre Energie, Motivation und Leistungsfähigkeit?*

Ihr Berufsleben ist ein Beziehungsleben!

Natürlich existieren viele Faktoren, die auf die Beantwortung der fünf großen Erfolgsfragen Einfluss haben. Gleichzeitig gibt es aber eine strategische Erkenntnis, die wie ein Augenöffner wirkt. Sie zeigt blitzartig, worauf es wirklich ankommt: *»Ihr Berufsleben ist ein Beziehungsleben!«*

Unabhängig davon, welchen Beruf Sie ausüben, welche Position Sie innehaben, welche Pläne Sie verfolgen und wie groß Ihre Einfluss- und Machtmöglichkeiten sind – Sie leben und arbeiten nie im »luftleeren Raum«. Sie sind vielmehr immer mit anderen Menschen verbunden, die auf vielfache Weise beeinflussen, unter welchen Verhältnissen Sie tätig sind, wie schnell Sie Ihre Ziele erreichen, wie groß Ihre Belastungen sind und welche Freude Ihnen Ihre Tätigkeit auf Dauer bereitet.

Wenn es also einen zentralen Einflussfaktor auf Ihre Erfolgsfähigkeit und Lebensqualität gibt, dann ist es die Qualität Ihrer Beziehungen. Sie entscheidet, welche Einstellung ein Partner zu Ihnen hat, und damit, was er von Ihnen denkt, wie sehr er sie mag und wie gern er mit Ihnen zusammenarbeitet. Sie bestimmt den Grad seiner inneren Verbundenheit mit Ihnen und seine Bereitschaft, sich aktiv für Sie und Ihre Interessen einzusetzen. Und sie gibt zudem immer auch den Ausschlag darüber, wie er Ihre fachlichen Leistungen wahrnimmt und bewertet. Ihre Begabung, Ihre fachliche Kompetenz und Ihr Einsatz können also noch so hoch sein – erst eine hohe Beziehungsqualität ermöglicht Ihnen, das Berufsleben zu führen, das Sie sich wünschen.

»Normale« Beziehungen bringen Sie nicht weiter

Bei durchschnittlichen Beziehungen sind Sie einem Kunden als Mensch weitgehend gleichgültig. Er arbeitet mit Ihnen aus rein »technischen« Gründen zusammen und nicht, weil er Sie schätzt und weil Sie ihm wichtig sind. Damit aber sind Sie als Person, so unerquicklich das auch klingen mag, letztlich austauschbar. Die Rolle, die Sie ausüben, könnte ebenso gut ein anderer übernehmen. Ein Kunde sieht bei »normalen« Beziehungen deshalb auch keinen Grund, sich Ihnen gegenüber loyal und rücksichtsvoll zu verhalten oder mehr für Sie zu tun, als unbedingt nötig. Das Einzige, was er im Blick hat, sind seine eigenen Interessen.

Das alles hat aber direkte Auswirkungen auf Ihre Erfolgsfähigkeit. Sie können Ihre Anliegen immer nur gegen Widerstände durchsetzen. Sie sind bei jedem Projekt aufs Neue gezwungen, die Zustimmung des anderen zu gewinnen und ihn vom Wert Ihrer Leistungen (und von der Angemessenheit Ihrer Preise!) zu überzeugen. Sie erhalten kaum Anerkennung für Ihre Bemühungen. Bereits kleine Meinungsunterschiede oder Fehler können sich zu massiven Schwierigkeiten auswachsen. Und Sie leben ständig mit der Bedrohung, dass Ihr Kunde die Zusammenarbeit mit Ihnen schlagartig beendet, sei es aufgrund von Angeboten Ihrer Mitbewerber oder weil er »einfach einmal etwas Neues« ausprobieren möchte. Und das ist nur ein kleiner Auszug der Erfolgshemmnisse.

Ganz ähnlich ist die Situation im Verhältnis zu Ihren Kollegen, Mitarbeitern und (sofern vorhanden) Chefs. Auch hier sind durchschnittliche Beziehungen alles andere als hilfreich. Sie führen dazu, dass Sie in letzter Konsequenz als »Einzelkämpfer« tätig sind, dem die anderen zwar nicht unbedingt ablehnend gegenüberstehen, für den sie sich aber auch nicht sonderlich interessieren. Wenn aber das Entgegenkommen, die Hilfsbereitschaft und die Sympathie Ihrer internen Partner Ihnen gegenüber nur rudimentär ausgeprägt sind oder gar völlig fehlen, dann werden Sie auf Dauer weder Ihre Ziele erreichen noch Ihren Beruf genießen können.

Kurz gesagt: Normale, durchschnittliche Beziehungen (von schlechten ganz zu schweigen) liefern Ihnen in keiner Hinsicht das, was Sie brauchen. Im Gegenteil: Sie erleichtern und fördern Ihren Erfolg nicht, sondern erschweren und gefährden ihn.

Was Sie brauchen, sind die bestmöglichen Beziehungen überhaupt

Treffen Sie deshalb die Entscheidung, von heute an die bestmöglichen Beziehungen zu schaffen, die Sie zu Ihren beruflichen Partnern herstellen können! Machen Sie das Thema der Beziehungsentwicklung und Beziehungspflege zu einem Hauptthema und zum Kern Ihrer persönlichen Erfolgsstrategie. Es gibt keine andere Aufgabe, die wichtiger für Sie ist und die sich mehr für Sie lohnt. Das folgende Beispiel gibt einen ersten Eindruck davon, was Sie dabei alles gewinnen.

»Beziehungspflege siegt!«: Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens erhält den Anruf eines Kunden, zu dem er seit fast zwanzig Jahren vorzügliche Beziehungen besitzt. Dieser eröffnet ihm, dass er zu seinem Bedauern aus wirtschaftlichen Gründen gezwungen sei, künftig bei einem anderen Anbieter einzukaufen. Dieser sei billiger, wenn auch bei entsprechend schlechterer Qualität.

Wie reagiert der Geschäftsführer? Er beschwert sich nicht und vermeidet auch, seinem Partner ein schlechtes Gewissen zu bereiten. Stattdessen äußert er sein Verständnis und verhält sich während des gesamten Telefonats liebenswürdig und höflich. Anschließend aber handelt er sofort. Er besorgt sich einen schönen Blumenstrauß, fährt zu seinem (Ex-)Kunden und überreicht ihm die Blumen als Überraschungsgeschenk: *»Ich möchte mich bei Ihnen für die vielen Jahre unserer persönlichen Zusammenarbeit bedanken, die ich außerordentlich geschätzt habe.«* Sein Kunde gibt das Kompliment voller Rührung zurück und erklärt noch einmal sein Bedauern über die Lage. Sechs Monate später ruft der Kunde den Geschäftsführer wieder an und sagt wörtlich zu ihm: *»Sie werden sich freuen. Wir haben in der Geschäftsleitung soeben beschlossen, von heute an wieder bei Ihnen zu kaufen. Die anderen mögen vielleicht etwas billiger sein als Sie, aber menschlich gesehen sind sie im Vergleich zu Ihnen für uns schlichtweg unerträglich.«*

Das Beispiel zeigt das Prinzip. Eine hohe Beziehungsqualität schafft im positiven Sinne neue Spielregeln. Sie eröffnet Lösungswege, die üblicherweise verborgen oder versperrt sind. Und sie ermöglicht Ergebnisse, die unter normalen Umständen weit außerhalb der Reichweite liegen würden.

Entwickeln Sie Ihre Kunden und Partner zu Ihren »Freunden und Verbündeten«

Wenn es eine »Beziehungs-Bestform« gibt, dann ist es die zu Freunden und Verbündeten! Ein Freund und Verbündeter schenkt Ihnen das Wichtigste, was Sie im Wirtschaftsleben von einem anderen Menschen gewinnen können – *seine Wertschätzung, Loyalität und Unterstützung*. Damit verändern sich die Rahmenbedingungen Ihrer Tätigkeit von Grund auf. Die positiven Auswirkungen auf Ihre Erfolgsfähigkeit und Lebensqualität sind enorm. Die folgenden Aspekte zeigen Ihnen, was das Verhalten von Freunden und Verbündeten im Einzelnen auszeichnet und welchen Nutzen es Ihnen liefert.

Machen Sie sich bewusst, wie wertvoll Freunde und Verbündete für Sie sind

Ein Freund und Verbündeter arbeitet mit Ihnen zusammen, weil er es möchte, und nicht, weil er es muss. Er betrachtet Sie als außergewöhnliche, sympathische und interessante Persönlichkeit, mit der er sich auf einer Wellenlänge befindet und mit der ihn gemeinsame Überzeugungen und Ziele verbinden. Er trifft deshalb die Grundsatzentscheidung für eine dauerhafte (Geschäfts-)Beziehung und unternimmt von sich aus alles, um so intensiv wie möglich mit Ihnen zusammenzuarbeiten. Und das ist längst nicht alles.

- *Ein Freund und Verbündeter schätzt und würdigt, was Sie für ihn tun.* Er hat einen Blick für Ihre Stärken und für das, was Sie ihm bieten. Er konzentriert sich auf die Vorzüge und positiven Elemente Ihrer Leistungen, statt nach einem »Haar in der Suppe« zu suchen. Er gönnt Ihnen Ihren Erfolg und reagiert nicht missgünstig oder neidisch, wenn er sieht, dass auch Sie von der Zusammenarbeit profitieren.
- *Er fördert Sie und hilft Ihnen.* Er akzeptiert Ihre Anliegen als berechnete Interessen und setzt sich aktiv für Sie und Ihre Ziele ein. Er bemüht sich, Ihnen Brücken zu bauen und Ihnen das Vorankommen zu erleichtern. Und falls es nötig ist, ergreift er auch Dritten gegenüber Ihre Partei, zum Beispiel indem eine Empfehlung für Sie ausspricht oder indem er

Ihre Argumentation mit seinen eigenen Aussagen bestätigt und untermauert.

- *Er verhält sich verständnisvoll und großzügig.* Er verzeiht Ihnen einen Fehler und versucht nicht, den Vorfall aufzubauschen oder Sie mit Schuldzuweisungen unter Druck zu setzen. Stattdessen gibt er Ihnen die Möglichkeit, das Problem zu lösen und einen neuen Anlauf zu unternehmen.
- *Er bevorzugt Sie bei der Zuordnung seiner persönlichen Ressourcen.* Sie stehen nicht nur im Wettbewerb um die finanziellen Mittel eines Menschen, sondern immer auch im Wettbewerb um seine Aufmerksamkeit, Zeit und Realisierungskraft. »Besondere Beziehungen« bewirken, dass Sie und Ihre Anliegen für ihn auf der Prioritätenliste ganz oben stehen, wenn er sich entscheiden muss, womit er sich beschäftigt und für wen er da ist.
- *Er sucht für Sie nach Ausnahmelösungen und Spezialvereinbarungen.* Er diskutiert nicht lange die Schwierigkeiten und Hindernisse, sondern denkt mit Ihnen über neue Wege und Kompromissmöglichkeiten nach. Dabei geht es ihm nicht um die Einhaltung von Formalien, sondern um das Finden einer unkomplizierten Lösung. Einen Satz wie »Das geht leider nicht, das haben wir noch nie gemacht« werden Sie von einem Freund und Verbündeten nicht hören.
- *Er ist fair und verlässlich.* Er versucht nicht, Sie zu übervorteilen und seinen eigenen Vorteil zu maximieren. Stattdessen strebt er ein ausgewogenes Ergebnis an, das Ihnen beiden nutzt. Wenn es eine Art der Zusammenarbeit gibt, in der sich eine »Win-Win-Situation« wirklich realisieren lässt, dann ist es die zwischen Freunden und Verbündeten.

BEZIEHUNGSINTELLIGENZ®-ERFOLGSFORMEL

Zentrales Ziel

Die Entwicklung von
Kunden und Partnern
zu Freunden
und Verbündeten

Status
„Besondere
Beziehungen“

Besondere Beziehungen erfordern besondere Fähigkeiten

Es liegt auf der Hand, dass die Entwicklung von Kunden und Partnern zu Freunden und Verbündeten nicht nebenbei gelingt. Erstens wissen wir alle, dass der »richtige Umgang mit Menschen« bereits an sich eine höchst diffizile Angelegenheit ist, und das nicht nur im Berufsleben. Zum andern können Sie Ihre Kunden, Kollegen und Partner nicht einfach zwingen, Sie zu mögen und Ihnen eine Vorzugsstellung einzuräumen. Sie können sich ihre Wertschätzung, ihr Wohlwollen und ihre Unterstützung auch nicht erkaufen. Es sind vielmehr Werte, die Ihnen von anderen entweder freiwillig geliefert werden oder aber überhaupt nicht.

Das übliche Auftreten und Kommunikationsverhalten und die normalen »Managementtechniken« bringen Sie deshalb nicht weiter. Auch vorzügliche fachliche Leistungen genügen nicht. Um dabei kein Missverständnis entstehen zu lassen: Fachliche Professionalität und hochwertige Produkte sind selbstverständlich die unverzichtbare Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Für die Begründung »besonderer Beziehungen« reichen sie aber nicht aus. Hier nur drei Gründe: Erstens ist eine hohe Produkt- und Leistungsqualität aus Sicht der Empfänger ein selbstverständlicher Anspruch. Die fachliche Qualität wird immer erst dann zu einem Thema, wenn sie den Anforderungen nicht genügt. Zweitens werden Produkte und Dienstleistungen immer ähnlicher. Sich mit ihnen abzuheben und einem Partner etwas »Einzigartiges« zu bieten gelingt kaum noch oder nur mit größter Mühe. Und schließlich ist es für Kunden oft schwierig, Unterschiede bei der Produktqualität überhaupt zu erfassen, beispielsweise weil ihnen dafür die Kenntnisse fehlen oder weil die eigentliche Leistung im Verborgenen abläuft.

Was Sie also brauchen, sind eine kreative Strategie und eine spezielle Fähigkeit, mit denen es Ihnen gelingt, unmittelbar auf die Gedanken und Gefühle eines anderen Menschen einzuwirken und die Beziehungsqualität zu ihm nachhaltig zu verändern. Diese »Strategie« und Fähigkeit gibt es. *Es ist persönliche Beziehungsmintelligenz!*

Führung, Vertrieb, Networking: Der Schlüssel zum Erfolg heißt »Beziehungsintelligenz«

Wollte man Beziehungsintelligenz in einem Satz beschreiben, so kann man sagen, sie bedeutet »*Talent und Brillanz im Umgang mit Menschen*« und damit die Fähigkeit, mit dem eigenen Auftreten und Verhalten andere Menschen zu gewinnen, zu begeistern und zu bewegen. Am besten zeigt aber eine genaue Definition, worum es bei Beziehungsintelligenz geht und welchen Wert sie besitzt:

Persönliche Beziehungsintelligenz ergibt sich aus der Klugheit, Wachheit und Umsicht, die man in der Zusammenarbeit und Kommunikation mit anderen Menschen an den Tag legt. Sie bedeutet die Befähigung,

- die Persönlichkeit eines Partners zu erfassen und individuell auf ihn und seine Interessen einzugehen,
- ihm substanziellen sachlichen und emotionalen Nutzen zu liefern,
- sein Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein zu erhalten,
- die Zusammenarbeit für ihn zu einem Erfolgserlebnis zu machen und ihn über die fachlichen Leistungen hinaus mit Kraft und Stimmung zu versorgen
- und auf diese Weise seine Verbundenheit, Loyalität und Unterstützung zu gewinnen.

Die Definition von Beziehungsintelligenz zeigt ihre Bedeutung: Sie bildet den Kern der eigenen Kommunikations- und Kooperationskompetenz. Sie ist das Geheimnis persönlicher Ausstrahlungs-, Anziehungs- und Überzeugungskraft. Sie ist der eigentliche »Soft Skill«, auf den es ankommt. Kurz gesagt: *Beziehungsintelligenz entscheidet überall dort über Ihren Erfolg und Ihre Karriere, wo Sie mit*

anderen Menschen zusammenkommen und zusammenarbeiten. Die Bandbreite ihrer Einsatz- und Anwendungsbereiche ist deshalb enorm. Hier nur einige Hauptfelder.

- Ein systematisches Customer-Relationship-Management
- Ein gewinnbringender Vertrieb und Verkauf
- Ein professioneller Service
- Eine motivierende Führung
- Eine funktionierende Teambildung und Teamarbeit
- Ein wirkungsvolles persönliches Networking

Bitte überlegen Sie: Auf all diesen Gebieten mögen Organisationsstrukturen, Managementtechniken oder IT-Instrumente eine große Rolle spielen. Ein Faktor steht aber von seiner Bedeutung her weit über allen anderen. Es ist die Fähigkeit zu einem klugen, gekonnten und gewinnenden Umgang mit Menschen!

BEZIEHUNGSINTELLIGENZ®-ERFOLGSFORMEL**Beziehungsintelligenz**

**„Talent und Brillanz
im Umgang mit Menschen“**

 **Die Fähigkeit**

- ✓ **Menschen in der Kommunikation
und Kooperation
zu begeistern und zu bewegen**
- ✓ **ihnen außergewöhnlichen sachlichen
plus emotionalen Nutzen zu liefern**
- ✓ **und so ihre Verbundenheit, Loyalität
und Unterstützung zu gewinnen!**

Drei große Trends: Warum Beziehungsintelligenz immer wichtiger wird

Beziehungsintelligenz ist also nicht allein der Schlüsselfaktor für die Entwicklung von Kunden und Partnern zu Freunden und Verbündeten, sondern gleichzeitig auch die »Erfolgs-Software« für die Erbringung der fachlichen Leistungen. Und ihre Bedeutung wird in Zukunft noch steigen. Drei große Trends liefern dafür den Beleg.

Trend Nr. 1:

Die Sachleistungen werden austauschbar

Den ersten Haupttrend haben wir schon angesprochen. Produkte und Dienstleistungen gleichen sich an und werden austauschbar. Es wird also immer schwieriger, seinen Kunden mit ihnen einen erkennbar höheren Nutzen zu bieten als alle anderen Anbieter. Gleichzeitig geht ein sachlich begründeter Wettbewerbsvorsprung auch weit schneller verloren. Während ein Unternehmen in der Vergangenheit relativ lange von einer Innovation profitieren konnte, treten die Nachahmer heutzutage innerhalb weniger Wochen auf den Plan. Und als würde das alles nicht genügen, werden parallel dazu auch noch die Kunden immer anspruchsvoller und fordernder. Sie geben den Druck, unter dem sie selbst stehen, ohne Verzögerung an ihre Lieferanten weiter. Eine automatische, auf Traditionen oder Gewohnheiten beruhende Loyalität gibt es kaum noch.

Damit wird die *Kommunikations-* und *Kooperationsqualität*, die ein Unternehmen und seine Mitarbeiter zu bieten vermag, zum zentralen Unterscheidungs- und Erfolgsfaktor. Mit Beziehungsintelligenz gelingt es, eine Spitzenstellung bei der Kundenorientierung zu schaffen, sich wirkungsvoll von der Konkurrenz abzuheben und den Preis als Argument in den Hintergrund zu drängen.

Und das ist nicht alles. Die mit Beziehungsintelligenz hergestellten »besonderen Beziehungen« zu Kunden sind zudem die größte Barriere, die man gegenüber Mitbewerbern errichten kann. Erstens kann der Status »Freunde und Verbündete« von Dritten nicht mehr übertroffen werden. Zweitens wirkt sich Beziehungsintelligenz immer in der direkten persönlichen Kommunikation und Zu-

sammenarbeit aus. Sie ist für Konkurrenten daher kaum zu erfassen, geschweige denn zu konterkarieren – im Gegensatz zu Maßnahmen bei Produkten und Preisen, die von außen immer sofort erkennbar und damit nachahmbar sind.

Trend Nr. 2: Die Vernetzungen werden enger

Die zweite große Tendenz spielt sich sowohl auf unternehmerischer als auch auf individueller Ebene ab: Die Vernetzungen werden immer enger.

Zum einen gibt es eine zunehmende Verflechtung von Unternehmen und Unternehmensbereichen. Strategische Allianzen, Fusionen oder bereichsbezogene Kooperationen (beispielsweise beim Einkauf oder der Produktentwicklung) werden in allen Branchen zum Normalfall. Gleiches gilt für die Bereiche innerhalb von Organisationen. Wo früher jede Abteilung für sich allein tätig war, versucht man nun, durch den Aufbau flächendeckender Teams Synergien zu schaffen. Es gibt nur ein Problem: Fast immer werden auf diesem Wege Unternehmen oder Abteilungen miteinander verknüpft, die höchst unterschiedliche Historien, Kulturen und Interessen haben. Die Konsequenzen daraus können wir regelmäßig in der Presse verfolgen. Erbitterter Machtkampf statt fairer Partnerschaft. Wüster Streit statt kluger Verständigung. Langfristige Lähmung statt mutigem Aufbruch. Und so gut wie nie spielen dabei technische oder organisatorische Probleme die negative Hauptrolle, sondern persönliche Animositäten, Missverständnisse und Verletzungen.

Ob die neuen Gebilde für die betreffenden Unternehmen zum Erfolg (oder zum Ruin!) werden und ob die beteiligten Mitarbeiter die Entwicklungen als Chancen nutzen können, hängt deshalb letztlich von der Beziehungsintelligenz aller Mitwirkenden ab – von ihrer Fähigkeit, offen auf neue Partner zuzugehen, sich aktiv auf sie einzustellen und auf sinnvolle Art mit ihnen zusammenzuarbeiten. Vor diesem Hintergrund ist Beziehungsintelligenz also nicht mehr nur eine entscheidende »Erfolgsfähigkeit«, sondern eine entscheidende »Zukunfts- und Überlebensfähigkeit«.

Zum anderen gilt der Trend zunehmender Vernetzungen und Vernetzungswünsche auch für jeden Einzelnen von uns. Das Schlagwort des »Networking« liefert dafür die Überschrift, die Zahl sozialer Netzwerke (sei es in Form virtueller Plattformen oder realer Managementinstitutionen) geben dafür die Beispiele.

Aber ganz gleich, ob man seine Karriere mehr im Cyberspace oder in Club-Lounges voranbringen möchte, auch auf individueller Ebene gilt: Ob man sich tatsächlich interessante Kontakte zu verschaffen vermag und ob es anschließend gelingt, diese zu erhalten, zu fördern und auszuschöpfen, das entscheidet immer die eigene Fähigkeit, andere Menschen zu gewinnen, zu begeistern und zu bewegen. Ohne Beziehungsintelligenz lässt sich auch mit der größten Zahl erzielter Page Impressions oder gesammelter Visitenkarten wenig anfangen.

Trend Nr. 3:

Die Kommunikationskomplexität steigt

Bei genauer Betrachtung leben wir nicht allein in einer Epoche der *Informationsüberflutung*, sondern insbesondere in einer der *Kommunikationsüberflutung*. Die »Botschaften«, die wir von allen Seiten erhalten, werden immer mehr, kommen immer schneller und (als Folge davon) enthalten immer weniger Substanz. Man denke nur an die E-Mail-Springflut, die so manchen von uns an den Rand des Wahnsinns treibt. »*Steigende Kommunikationsgeschwindigkeit bei sinkender Kommunikationsqualität*«, so kann man die Verhältnisse zusammenfassen. Je mehr diese Entwicklung voranschreitet, desto größer wird aber das Verlangen der Menschen (zum Beispiel von Kunden!) nach einer gänzlich anderen Art der Kommunikation und Zusammenarbeit. Was sie sich wünschen, ist eine Kommunikation, die nicht mehr nur den Gesetzen des »Immer mehr, immer schneller, immer wilder« folgt, sondern bei der ein rücksichtsvoller, auf gegenseitiger Nutzenstiftung beruhender Umgang miteinander im Mittelpunkt steht.

Die Anforderungen an die eigene Kommunikations- und Kooperationskompetenz steigen aber auch aus einem zweiten Grund. Es sind die Dienstleistungs- und Serviceansprüche von Kunden. Worüber beschwerten sich Kunden üblicherweise, wenn sie über »schlechten Service« klagen? Um technische oder organisatorische Mängel geht es fast nie. Dafür umso häufiger um das Kommunikations- und Kooperationsverhalten von Mitarbeitern. »*Unfreundlich, keine Hilfsbereitschaft, schlechte Beratung*«, so klingen die üblichen Feststellungen. Oder anders formuliert: Wir haben keine »*Servicewüste*«, sondern eine »*Einstellungs- und Verhaltenswüste*«. Es fehlt nicht an Service, es fehlt an Beziehungsintelligenz.

Der dritte Grund liegt schließlich in den Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Führung. Die Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen bewirkt in den meisten Branchen zwangsläufig einen massiven Preiskampf und Verdrängungswettbewerb. Und dieser wiederum lässt den Arbeits-, Zeit- und Komplexitätsdruck innerhalb von Organisationen massiv ansteigen. Was fast nur noch zählt und bewertet wird, das sind die kurzfristigen wirtschaftlichen Ergebnisse. Der Stil der internen Zusammenarbeit wird dadurch aber nicht unbedingt besser. Oft sind Erfolgstugenden wie Optimismus, Mut, Tatkraft und Kollegialität weitgehend verloren gegangen. Das Problem dabei ist, dass genau die gegenteilige Entwicklung erforderlich wäre, um den wirtschaftlichen Herausforderungen Herr zu werden. Eine demotivierte, furchtsame Organisation kann auf Dauer nicht überleben. Worauf es deshalb immer mehr ankommt, ist ein »beziehungsintelligentes« Kommunikations- und Führungsverhalten, das gerade in stürmischen Zeiten die Motivation, Eigeninitiative und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter stärkt statt schwächt.