

# Bildungsmarkt

## MEISTERTRICKS

### Nicht von sich auf andere schließen

Coach Ralf Lengen leitet aus den Worten großer Persönlichkeiten Ratschläge für das Berufsleben ab – unsere neue Serie

Salomo und Schopenhauer, Kurt Tucholsky und Mark Twain – es gab und gibt viele kluge Köpfe auf der Welt, deren Weisheiten der Autor und Referent Ralf Lengen zum Vorbild für seine Karrieretipps nimmt. In einer neuen Serie stellt er diese „Meistertricks“ nun regelmäßig in der Berliner Zeitung vor und erklärt anhand der Zitate historischer Persönlichkeiten, was Arbeitnehmer und Manager daraus für ihre berufliche Praxis ableiten können. Den Anfang macht zunächst ein Ausspruch Königin Christinas von Schweden, die einst feststellte: „Es zeugt von großer Einfalt, die Gefühle anderer nach den eigenen zu beurteilen.“

♦ ♦ ♦

Andreas Baumann atmet auf: Der Kunde war von der Präsentation beeindruckt. Der Auftrag ist zum Greifen nah – und seine Chefin, Susanne Kröger, war live dabei. Doch statt Lobeshymnen gab es auf dem Weg zurück ins Büro nur Schweigen. „Was hat sie denn?“, fragt sich Baumann insgeheim. „Sie sollte sich doch freuen, dass ich das so gut hinbekommen habe.“ Was er nicht ahnt: Seine Vorgesetzte fühlt sich brüskiert, weil Baumann ihr vor dem Kunden widersprochen hat. Er selbst liebt es, wenn man ihm Kontra gibt. Hauptsache, man kommt durch die Debatte in der Sache voran. Sein ehemaliger Chef war vom gleichen Kaliber: Er hatte Baumann stets zu Diskussionen ermuntert, gern auch vor den Kunden. Deshalb hat er auch nicht damit gerechnet, dass Susanne Kröger das anders sehen könnte.

Dieses Beispiel aus dem Berufsalltag zeigt: Es ist traurig, aber wahr. Für Ihren langfristigen Erfolg sind gute Resultate zwar eine notwendige, aber keine ausreichende Bedingung. Kunden, Chefs und Mitarbeiter wollen sich darüber hinaus auch gut fühlen, wenn sie mit Ihnen arbei-

#### Christina von Schweden

**Sie ist** das Infant terrible unter den Königinnen: Kristina Augusta wurde 1626 in Stockholm geboren. Von 1632 bis 1654 war sie Herrscherin von Schweden.

**Ihrem Vater**, Gustav II. Adolf, war sie bereits im Alter von fünf Jahren auf den Thron gefolgt und auf dessen Wunsch wie ein Kronprinz ausgebildet worden. So lernte sie reiten und jagen wie ein Mann. Als Regentin war sie maßgeblich an der Beendigung des Dreißigjährigen Krieges beteiligt.

**Sie pflegte** einen aufwendigen Regierungsstil und führte einen der prunkvollsten Höfe des damaligen Europa. In ihrer Regierungszeit kaufte sie Bibliotheken, Gemäldesammlungen – und holte große Gelehrte wie den Philosophen René Descartes ins Land.

**Christina von Schweden** dankte vorzeitig ab, konvertierte zum Katholizismus und ließ sich daraufhin in Rom nieder, wo sie 1689 auch starb.

ten. Egal, was Sie tun: Sie dürfen nie die Gefühle Ihres Gegenübers vernachlässigen, geschweige denn verletzen. Die Schwierigkeit dabei ist: Sie müssen dazu wissen, wie und was Ihr Gegenüber fühlt. Und leider können Sie nicht (immer) von Ihren Emotionen auf die Ihres Gegenübers schließen: Jeder tickt anders. Geschätzte zehn Prozent der Menschen haben es hier leichter als der Rest der Bevölkerung: Sie können sich von Natur aus in das Gefühlsleben anderer hineinversetzen. Doch die meisten von uns müssen zu einem Hilfsmittel greifen. Im Folgenden sehen Sie vier solcher Hilfsmittel, die Sie auch miteinander kombinieren können.



„Es zeugt von großer Einfalt, die Gefühle anderer nach den eigenen zu beurteilen.“

Christina von Schweden

Nummer Eins ist die Variante „Brutal“: Sie funktioniert nach dem Trial-and-Error-Prinzip, also auszuprobieren und danach zu schauen, was passiert. Das klingt hässlich, ist es aber nicht. Beobachten Sie, wie Ihr Gegenüber im Umgang mit Ihnen reagiert. Ein Fauxpas von Ihrer Seite ist okay, wenn Sie darauf achten, ihn nicht zu wiederholen. Sie lernen auf diese Weise, sich in die Gefühlswelt Ihres Gegenübers hineinzuversetzen.

Bei der Variante „Deluxe“ schnappen Sie sich einen dieser Glücklichen, die sich von Natur aus gut in einen Menschen hineinversetzen können. Lassen Sie sich von dieser Person beraten. Das ist zur Not auch

in Ferndiagnose möglich, hängt aber von der Qualität der Informationen ab, die Sie liefern.

Bei der Variante „Anstrengend“ ist es Ihre Hauptaufgabe zuzuhören. Reden Sie also weniger. Lassen Sie erst Ihr Gegenüber zu Wort kommen – und: Hören Sie nicht nur zu, sondern auch hin. Zudem sollten Sie über das Gehörte nachdenken. Schauen Sie Ihrem Gegenüber während des Gesprächs in die Augen. Das kann aufschlussreich sein. Und zum guten Ton gehört es sowieso dazu.

Im Gegensatz dazu sollten Sie bei der Variante „Mutig“ fragen, fragen, fragen. Erkundigen Sie sich bei Ihrem Gegenüber, wie es mit der ein oder anderen Situation klar kommt. Die beiden Top-Fragen lauten hier: „Was denken Sie über ...?“ oder direkter: „Wie fühlen Sie sich mit ...?“ Dazu gehören Mut und eine, sagen wir, nicht ganz oberflächliche Beziehung. Doch aufgepasst: Nicht jeder redet offen über seine Gefühle.

Vielleicht nutzen Sie auch weitere Hilfsmittel. Hauptsache, Sie arbeiten daran, die Gefühle Ihres Gegenübers kennen zu lernen und bei Ihren Handlungen zu berücksichtigen. Wichtig ist auch Ihr Motiv: Tun Sie es aus Wertschätzung für ihre beruflichen Kontakte.

**Dr. Ralf Lengen** ist Autor und Referent. In seinen Publikationen und Seminaren präsentiert er „Meistertricks“, die dabei helfen, besser zu schreiben, zu reden, zu managen und zu leben. Seine Stichwortgeber sind Salomo, Rockefeller und Co. Mehr Informationen zu Ralf Lengen und seiner Arbeit finden sich auf seiner Homepage im Internet. [www.meistertricks.de](http://www.meistertricks.de)



## TERMINE

**GEWONNEN:** Die Management- und Technologieberatung BearingPoint unterstützt mit be.project Studierende ausgewählter europäischer Universitäten und Business Schools bei der Entwicklung zukunftsweisender und nachhaltiger Projektideen. Zusätzlich zum Preisgeld von insgesamt 30 000 Euro begleitet die Consultingfirma die Gewinner ein Jahr lang bei der Umsetzung ihrer Vorhaben. Studenten können sich mit ihren innovativen Projektideen über das Internet registrieren. Mit der Ausschreibung des Wettbewerbs sollen die Teilnehmer dazu ermutigt werden, die Werte und Prinzipien anzuwenden, für die das Unternehmen steht – Leidenschaft, Spitzenleistung, Teamarbeit und Verantwortungsbewusstsein. Teilnehmen können Teams mit zwei bis zehn Studenten. (rfd.)

BearingPoint, Kurfürstendamm 207-208, Charlottenburg. Registrierung als Team für den Wettbewerb be.project: 17. März. [www.beproject-europe.com](http://www.beproject-europe.com)

**ERFORSCHT:** Die Erforschung der Welt gehört in vielen Kitas bereits zum Alltag der Kinder. Erzieher können sich mit ihren Projekten aus dem Bereich Naturwissenschaften, Mathematik und Technik nun um den „Forschergeist 2012“ bewerben – und tun es bereits: Ihre bisher eingereichten Projekte reichen von Themen wie Luft, Wasser, Wetter und Strom bis hin zur Erforschung der menschlichen Sinnesorgane. Mit dem „Forschergeist 2012“ möchten die Deutsche Telekom Stiftung und die Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ das Engagement pädagogischer Fachkräfte für die frühkindliche Bildungsarbeit würdigen. Der Preis ist mit insgesamt 80 000 Euro dotiert. Fünf Kitas erhalten jeweils 5 000 Euro, 15 Kitas werden mit jeweils 3 000 Euro gefördert. Zusätzlich können Sonderpreise im Wert von insgesamt 10 000 Euro vergeben werden. (rfd.) Deutsche Telekom Stiftung und Stiftung „Haus der kleinen Forscher“. Bewerbungsschluss für den Wettbewerb Forschergeist 2012: 16. März. Mehr Informationen im Internet. [www.forschergeist-wettbewerb.de](http://www.forschergeist-wettbewerb.de)