

[Subscribe](#)[Share ▼](#)[Past Issues](#)[Translate](#)

HIRT&amp;FRIENDS EXECUTIVE BRIEFING No. 15

[View this email in your browser](#)

# HIRT&FRIENDS EXECUTIVE BRIEFING



Lesen Sie in meiner Management-Kolumne in der Tageszeitung "Die Presse": "Prüfe wer sich bindet. Worauf Manager bei der Mitarbeiterauswahl achten sollten." [Hier](#)

## Aktives Zuhören will (auch für Manager) gelernt sein

Aktives Zuhören

- Hilft Missverständnisse verhindern bzw. verringern (Probleme der Kodierung-Dekodierung)
- Signalisiert dem anderen „Bejahung“ als Mensch. Es bedeutet aber nicht Zustimmung
- Erzeugt ein Klima des empathischen Verständnisses
- Hilft dem anderen zu besserer Problemklarheit
- Fördert daher die Lösungsmöglichkeit („Lernen“)
- Hilft Konfliktsituationen bereinigen

Verwenden Sie abwechslungsweise:

### Artikel des Monats

#### Bribing the Knowledge Worker

Knowledge workers cannot be motivated by bribing them, but have to be turned from employees to real partners. Read about the logic behind that and a real world success story.

[hier](#)

#### Executive Coaching mit Dr. Michael Hirt.

[hier](#)

#### Workshops mit Dr. Michael Hirt

#### Strategieentwicklung für die Praxis

4.-5. Oktober 2016  
30.-31. Mai 2017

#### Das CEO-Seminar

28. Februar - 1. März  
und 19. April 2017

[mehr Info](#)

#### Neues Buch von Dr.

- Signale der Aufmerksamkeit: „Aha“, „mhm“, Satzendungen wiederholen,...
- Paraphrasieren: Den sachlichen Inhalt der Aussage mit eigenen Worten wiederholen
- „Sie meinen also ...“, „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, wollen Sie ...“
- Verbalisieren der Gefühle: „Das ärgert Sie ...“, „Das freut Sie ...“, „Ich glaube, Sie sind unzufrieden mit ...“
- Vertiefende Fragen nach den Gefühlen: „Was bedeutet das für Sie?“, „Wie wichtig ist es für Sie, dass ...?“, „Was empfinden Sie bei ...?“

... und sonst gar nichts!

Kein Werten, kein Kritisieren, kein Moralisieren, kein Beschwichtigen, oder Verharmlosen, kein Trösten, keine Ratschläge erteilen, belehren oder warnen ... Sich nicht selbst einbringen!

## Was Manager von Guerillas lernen können: Hohe Unterstützung und Loyalität bei der Bevölkerung

Die erfolgreiche Guerilla verfügt über eine hohe Unterstützung und Loyalität bei der Bevölkerung, die es dem konventionellen Gegner sehr schwer macht an Informationen heranzukommen und die Lage richtig einzuschätzen, geschweige denn Unterstützung für seine eigenen Anstrengungen zu bekommen. Mao Tse-tung schreibt in „Yu Chi Chan“: „Das Volk ist das Wasser, in dem die Guerilla wie ein Fisch schwimmen.“

Die Unterstützung der Bevölkerung ist für den Erfolg der Guerillabewegung nicht einfach nur wichtig, sondern absolut entscheidend. Mao Tse-tung: „Der Augenblick in dem dieser Widerstandskrieg sich von den Massen der Bevölkerung entfernt ist der präzise Moment, indem er sich von der Hoffnung des Sieges entfernt.“

Wichtig für erfolgreiche Guerilla-Strategien ist dabei, dass die Begeisterung, Leidenschaft und Anhängerschaft der Bevölkerung, nicht nur in einer einmaligen Anstrengung erzeugt werden, sondern laufend aufrechterhalten werden und alles verhindert wird, was diese Loyalität zerstören könnte. Mao Tse-tung z.B. hat in der Phase des Guerilla-Krieges gegen die japanischen Besatzer Chinas, immer großen Wert darauf gelegt, dass die Soldaten seiner Guerilla-Einheiten sich gegenüber der Bevölkerung korrekt verhalten. Alles andere wäre auch sehr ungeschickt und unweise

**Michael Hirt**  
Competitive  
Advantage Diversity

A study of best practices of leaders in diversity management with comprehensive recommendations for companies willing to leverage the full potential of diversity management in their organizations.

[mehr Info](#)

**7 Todsünden des Managements** in der Tageszeitung "Die Presse"

[hier](#)

**Dr. Hirts Management-Blog** mit 2 neuen Einträgen pro Woche

[hier](#)

 Forward

 Share

 +1

 Share

 Tweet

**Sehen Sie Dr. Hirt live** [hier](#)

gewesen. Wenn die Guerilla-Einheiten durch undiszipliniertes und rücksichtsloses Verhalten die Loyalität der Bevölkerung verspielen, zerstören sie die Basis für ihren Erfolg. Denn ohne die Unterstützung der Bevölkerung kann eine Guerilla-Einheit nicht operieren, geschweige denn siegen.

© 2016 HIRT&FRIENDS GmbH. Wir erteilen die Erlaubnis zur Weiterleitung und zur Verwendung der Inhalte unter Angabe der Quelle.

### Die Management-Lektion

Jedes Unternehmen muss systematisch daran arbeiten Begeisterung, Leidenschaft und Anhängerschaft bei seinen Kunden zu erzeugen und zu erhalten. Für diese Begeisterung, Leidenschaft und Anhängerschaft wird in den meisten Fällen die kompetente Erfüllung eines technischen Leistungsversprechens nicht ausreichen. Diese Begeisterung, Leidenschaft und Anhängerschaft können dann entstehen, wenn es dem Unternehmen zusätzlich gelingt, das Image das es bei seinen Kunden hat, ideologisch aufzuladen.

Der Autor kann aus eigener Erfahrung aus mehreren Fällen berichten, dass sowohl Apple als auch Aldi/Hofer über eine faire, schnelle und unbürokratische Vorgangsweise bei Kundenreklamationen verfügen. Das ist nicht nur korrekt und anständig, sondern einfach intelligent. Was habe ich davon, wenn ich wegen einer Handvoll Euro die mühsam und teuer aufgebaute Begeisterung und Loyalität eines Kunden zerstöre? Und dabei geht es nicht nur diesen einen Kunden, sondern um die 100-200 Menschen die dieser Mensch persönlich kennt und an die er potentiell seine Unzufriedenheit mit hoher Emotion weiter kommunizieren kann. Dass sich diese Zusammenhänge im Zeitalter der Social Media entscheidend verschärft haben (wo manche Menschen über Tausende Kontakte verfügen), müsste eigentlich jedem einleuchten.

Trotzdem verhalten sich viele Unternehmen so, als ob es völlig egal wäre wie sie mit ihren Kunden umgehen. Sie verhalten sich so, als ob der Kunde in einer Glaskugel lebt und keinen Kontakt zu 250-500 anderen Menschen hat. Sie verhalten sich wie Monopolisten, die davon ausgehen, dass die Kunden nicht zum Wettbewerb wechseln können. Sie verhalten sich so, als ob das Vertrauen und die Loyalität ihrer Kunden nicht die allerwichtigste und entscheidende Ressource für den unternehmerischen Erfolg wären. Sie vergiften das Wasser in dem Sie schwimmen mit ihren eigenen Händen.

---

Ein **kostenloser, monatlicher Newsletter, der Managern praxisnahe und schnell umsetzbare Maßnahmen** zur Leistungs- und Ergebnissteigerung, auf der Grundlage der Beratungsansätze, Bücher und Seminare von Dr. Michael Hirt, bringt. Unter [www.hirtandfriends.at](http://www.hirtandfriends.at) haben Sie Zugriff auf das Newsletterarchiv und zahlreiche weitere kostenlose

Ressourcen. Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Umsetzung!

**Dr. Michael Hirt**



Weitere Ausgaben des HFEB werden folgende Themen behandeln:

- Widerstand überwinden. Erfolgreiche Veränderungsprozesse in Unternehmen
- Life in a Fast Company. Aus der Führung schnell wachsender Unternehmen lernen
- Hire and Fire. Auswahl und Trennung von MitarbeiterInnen

*Copyright © 2015 HIRT&FRIENDS GMBH, All rights reserved.*

[unsubscribe from this list](#) [update subscription preferences](#)