

Monatsinterview November: Beat Krippendorf



Beat Krippendorf, Jahrgang 1948, absolvierte in jungen Jahren eine Lehre als Reisekaufmann und machte nach einem Aufenthalt in New York eine interessante Karriere in der Schweizer Hotellerie. Von 1972 bis 1978 war er als Leiter der Grundschulung und von 1979 bis 1989 als **Leiter der Unternehmerschulung der Schweizer Hotellerie** tätig. Beat Krippendorf ist nebst vielem mehr seit 2000 **VRP** der **Swiss Quality Hotels International**, der rund 86 Hotelbetriebe angehören. Er ist zudem **Stiftungsrat der Hotelfachschule in Thun** und schaut auf eine langjährige Tätigkeit als Dozent diverser Weiterbildungsinstitutionen zurück. Krippendorf hält heute als Key-note-Speaker vorwiegend Vorträge, sogenannte **Impuls-Referate**, zum Thema:

Kundenorientierung, Kundennähe, Führung und Unternehmenskultur. Er versteht es mit seinen Aussagen und seinen für viele Menschen **unorthodoxen Ideen**, grosse Zuhörerschaften in seinen Bann zu ziehen und Menschen auch in Bezug auf ihre innere Haltung anzusprechen. Seine Erkenntnisse umfassen eine ganze Palette sozialer, psychologischer und wissenschaftlicher Themen, die er auf interessante und teilweise auch verblüffende Art und Weise zusammen verknüpft. Nicht selten nimmt der versierte Musiker und **Blues Gitarrist** auch gleich seine Gitarre zur Hand und zeigt auf, was Improvisation und „Flow“ bedeuten. Beat Krippendorf zeigt im Interview mit Christian Dueblin auf, wie es mit der **inneren Haltung schlechter Chefs steht** und wie man an das **Potential** seiner Mitarbeitenden rankommt, auch unter Betrachtung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse. Magier und Bergbauer gleichermaßen – Krippendorf, ein Phänomen der besonderen Art.

Christian Dueblin: Sehr geehrter Herr Krippendorf, nach allem, was ich über Sie weiss, darf man Sie wohl durchaus als Phänomen bezeichnen – im positiven Sinne. Das Singener Wochenblatt beschrieb Sie - meines Erachtens sehr treffend - und meinte, Sie seien eine Mischung aus Magier und Bergbauer, der mit unorthodoxen Methoden arbeiten würde. Was sagen Sie zu diesen Einschätzungen über Ihre Person?

Beat Krippendorf: (lacht) Ich finde das alles sehr treffend. Einiges hat wohl damit zu tun, dass ich sehr naturverbunden bin. Mein Bart gleicht dem eines Bergbauern. Dazu kommt vielleicht noch, dass ich seit 30 Jahren keine Krawatten mehr trage und mich mit allgemeingültigen Konventionen noch nie richtig anfreunden konnte. Mein „alpenländisches“ Outfit ist aber zwischenzeitlich weit herum akzeptiert. Mit der Krawatte wäre ich heute möglicherweise auch nicht mehr so stur. Magier – ja, doch das Feinstoffliche – nicht messbare und trotzdem virulent Anwesende - ist mir sehr wichtig, vorallem in der Kommunikation.

Sie haben die besondere Gabe, ganze Menschenmassen zu erreichen und sie in Ihren Bann ziehen zu können. Worauf führen Sie diese Gabe zurück?

Das ist für mich selber schwierig zu beurteilen, da ich mich während meiner Auftritte selber nicht sehe und mich nur selten bis nie in Filmen anschau. Tatsächlich aber spüre ich, dass mir die Zuhörer genau zuhören und ich bekomme natürlich auch viele Feedbacks. Sie zeigen, dass meine „Messages“ gut ankommen. Meine Frau beschreibt meine Art manchmal als „elektrisch“, was nicht immer nur angenehm ist (lacht). Ich arbeite aber auch methodisch teilweise anders als die meisten Kollegen aus der Branche...

... womit wir schon beim Unorthodoxen wären, das Sie zweifelsohne in vielerlei Beziehung auszeichnet. Sie scheinen kein Dogmatiker zu sein. Bei Ihrer Arbeit stehen immer der Mensch und seine Beziehungen zu anderen Menschen im Mittelpunkt. Sie sprechen beispielsweise über Kundenbindung und Kundenbeziehung und zeigen auf, wie man diese beeinflussen und verbessern kann. Dabei schauen Sie auf jahrzehntelange Erfahrung vor allem in der Tourismusbranche zurück.

Ich nehme mich selber nicht so tierisch ernst und gehe mit einer gewissen Gelassenheit durchs Leben. Da muss man nicht dogmatisch sein. Ich sehe mich aber durchaus in einem gewissen Sinne als „Dogmatiker“, aber nur als solcher für die Menschlichkeit. Ich arbeite auf diesem Gebiet sehr intensiv, überzeugt und fokussiert. Dabei habe ich den Vorteil, dass ich mit einem freigeistigen Vater aufgewachsen bin. Er hat die Talente, die er in seinem Umfeld als Vater, aber auch als Chef erkannte, immer gefördert, so auch bei mir. Dafür bin ich ihm sehr dankbar.

Schliesslich bin ich sehr hierarchiesensibel. Menschen, die über mir standen und mir ohne gute Argumente sagen wollten, was ich zu tun hatte, waren mir schon als Schüler sehr suspekt. Als ich selber Dozent für Marketing, Kommunikation und Rhetorik an den Tourismuslehrgängen der Uni Innsbruck war, wo ich 20 Jahre Prüfungen abgenommen habe, wollte ich immer von den StudentInnen hören, was sie wissen und nicht, was sie nicht wissen. Ich gab den StudentInnen zum Prüfungsbeginn mit allgemeinen Bemerkungen immer auch etwas Zeit, um die Nervosität abzulegen, den Boden etwas zu lockern und stellte erst dann Fragen. Die Fragen sollten nicht auf von Nervosität geprägtem, geistig erodiertem Boden beantwortet werden, so wächst keine Pflanze – auch keine gute Antwort. Der Boden muss also locker sein - das Ambiente an Prüfungen auch. Nur so erreicht man Qualität. Das ist ein Beispiel von Menschlichkeit in einer Prüfungssituation.

Wie reagierte Ihr Umfeld auf diese Vorgehensweise?

Bei einem Rhetorikkurs sagte ich einem Professor, ob er nicht mal von seinem Skript aufschauen wolle, um zu schauen, ob überhaupt noch jemand im Saal sei. Er meinte, dass ihn das nicht interessieren würde, man würde sich ja dann an den Prüfungen wiedersehen. Diese besserwisserische und arrogante Überheblichkeit ist nicht meine Welt und nicht mein Stil. Daran sieht man, dass die Märkte auch heute nicht spielen. Offensichtlich ist es vielerorts noch möglich, sich gegenüber Studenten, sprich Kunden, unmöglich zu benehmen, in der absoluten Verkenntnis, dass es sich um die Klientel handelt, die eine Universität hat. Natürlich hat sich aber in den letzten 20 Jahren sehr viel zum Positiven verändert.

Woher stammt Ihre Hierarchiesensibilität und Ihre Denkweise und was motiviert Sie, auf Missverhältnisse aufmerksam zu machen?

Meine Denkweise geht sicher primär auf meine Erziehung zurück. Mein Vater war Chef beim damaligen Oskar Weber-Warenhaus in Bern. Er hatte rund 70 MitarbeiterInnen und sie liebten ihn, weil er sich immer für sie eingesetzt hatte. Er hat sie vor der Hauptzentrale sein Leben lang immer in Schutz genommen. Mein Vater verfügte über echte und natürliche Autorität, was es ihm ermöglichte, ohne Angst zu schüren und Druck auszuüben, führen zu können. Mich hat das immer sehr beeindruckt.

Woher hatte ihr Vater diese, wie Sie sagen, natürliche Autorität?

Diese natürliche Autorität hatte mein Vater wohl von seiner Mutter geerbt und vorgelebt bekommen. Er ist 1901 geboren. Seine Vorfahren waren Mathematiker und Professoren und stammten aus einem Ort in der Nähe von Dresden. Es existieren Fotos, die diese Autorität meiner Grossmutter richtiggehend ausdrücken. Sie kennen diese alten schwarz-weissen Familienbilder aus dieser Zeit, auf denen gleich auch die Hierarchie und der soziale Stand sichtbar sind. Interessanterweise erscheint meine Grossmutter auf einem dieser Bilder in ganz anderer Pose, als man sich das sonst von diesen gestellten Bildern gewohnt ist. Sie liegt halbwegs auf einem schönen Sofa, daneben sitzt ihr Mann. Die Fotografie ist ein sehr schöner Ausdruck dafür, dass sie sich nicht an damalige gesellschaftliche Konventionen halten wollte.

Mein Vater meinte im Übrigen aufgrund der Tatsache, dass wir Mathematiker in der Familie hatten, dass diese nun für einige Generationen ausreichen würden und förderte seine Kinder vor allem sprachlich und musikalisch.

Das dürfte der Grund sein, warum Sie in ihren Vorträgen die Ausdrücke „Geld“ und „Geld verdienen“ nicht benutzen, obwohl Sie oft zu Managern sprechen. Auch fällt mir auf, dass Sie das Wort „Fachkompetenz“ nicht brauchen; alle Wörter, die andere Referenten vor Managern nie auslassen würden.

„People don't care how much you know – until they know how much you care.“ Das ist das Motto der Zukunft. Ich setze bei meinen Vorträgen eine gewisse Fachkompetenz einfach voraus. Sie ist eine wichtige Grundvoraussetzung, um erfolgreich Geschäfte machen zu können. Sie ist aber bei Weitem nicht die einzige Voraussetzung. Bei meinen Vorträgen setze ich die Schwerpunkte auf andere Dinge, die weit weniger leicht zu erkennen sind als schlichte Fachkompetenz. Interesse, Wertschätzung, Anerkennung, Haltung, Kultur, Kommunikation, Menschenbild, soziales Gewissen, Humor, Gelassenheit – also Persönlichkeit -, um nur die wichtigsten zu nennen.

In Sachen Geld fällt mir seit jeher immer wieder Folgendes auf: Sie wissen, es gibt den Arbeits-, Beschaffungs-, Kapital- und Absatzmarkt. Bei den drei ersten Märkten gibt ein Unternehmer Geld aus und nur beim Absatzmarkt kann er Geld einnehmen. Der Unternehmer muss also dafür sorgen, dass der Kunde sein Portemonnaie öffnet. Versteht er den richtigen Umgang mit dem Absatzmarkt nicht, so macht er etwas falsch. Man sollte nicht immer nur über Zahlen reden, sondern darüber, woher die Zahlen kommen – also über die Kunden!

Sie haben sich Ihr Leben lang im Dienstleistungssektor mit Marketing, Kommunikation und Kundenbeziehungen auseinandergesetzt. Diesbezüglich steht heute in der Schweiz gerade die Tourismusbranche vor grossen Herausforderungen. Was stellen Sie heute in Bezug auf den Tourismus fest?

Wenn jemand wissen muss, was Kundenbeziehung ist, dann ist das sicher die Tourismusbranche, aber denken Sie beispielsweise auch an Kliniken oder Spitäler. Gerade dort muss der Kunde mit seinen gesundheitlichen Anliegen absolut im Zentrum stehen. Niemand geht gerne in eine Klinik, einmal abgesehen von einer Frau, die ein Kind bekommt. Einen Klinikaufenthalt möchte man in der Regel gar nicht erst haben. Besonders in diesen Branchen sollten deshalb in Sachen Kundenbindung und –beziehung keine Fehler gemacht werden. Damit keine Fehler passieren, bedarf es vieler Schulung und der Vermittlung von Sensibilität. Von Mitgefühl und grosser Sensibilität getragene Kommunikation kann hier nachweislich sehr heilend wirken, vielleicht sogar mehr als Medikamente. Oft sind Patienten in emotional hochsensiblen Situationen, mit denen man zu deren Gunsten richtig umgehen

können muss. Kürzlich meinte ein Mediziner nach einem Vortrag, ein guter Kunde sei für ihn nur derjenige, den er über den Tisch ziehen könne. Mit solchen Aussagen kann ich nun mal gar nichts anfangen. Diese Themen werden in vielen Kliniken leider sehr vernachlässigt. Sie interessieren – weil nicht medizinisch - schlicht nicht. Arroganz vom Feinsten – wahrlich !

Sie vermitteln viele Denkanstösse, indem Sie themenmässig sehr weit gehen und Dinge aufeinanderprallen lassen, die man vielleicht in diesem Zusammenhang noch nicht gehört hat. Neurobiologie, Hirnforschung, Soziologie und Psychologie finden sich in Ihren Vorträgen. Was hält all das im Innersten zusammen?

Sie haben die Neurowissenschaften angesprochen, tatsächlich auch ein sehr wichtiges Thema, das mich schon seit vielen Jahren beschäftigt. Es gibt dazu zwei zentrale Bücher, die ich sehr empfehlen kann. Eines stammt von Joachim Bauer, einem Professor für Psychiatrie und Innere Medizin an der Universität Freiburg i.Br. Das Buch heisst „Das Prinzip Menschlichkeit“. Dann gibt es noch Gerhard Hüther, auch eine phantastische Persönlichkeit. Er ist Autor des Buches „Was wir sind und was wir sein könnten: ein neurobiologischer Mutmacher,“. Beide setzen sich mit dem Menschen und seinem Gehirn auseinander. Sie zeigen auf, dass sich schlicht alles, was wir tun, in unserem Hirn beginnt und von diesem initiiert wird. Beide Autoren schaffen es auf interessante Art und Weise, darzustellen, worum es im Hirn beim Menschen eigentlich geht. Dieses und anderes Wissen versuche ich beispielsweise mit soziologischen Erkenntnissen in Zusammenhang zu bringen und beziehe auch meine jahrzehntelange Erfahrung im Umgang mit Menschen und die unzähligen Diskussionen und Gespräche mit ein. Das mache ich oft auf eine etwas unorthodoxe, sprich humorvolle Art und Weise, vielfach auch kombiniert mit der Superhirnstimulanz Musik, die vom Publikum sehr geschätzt wird. Viele Teilnehmende sagen, meine Auftritte seien eine Art „Edutainment“.

Ich referiere sehr viel vor Managern und stelle immer wieder klar, dass, wer seinen Mitarbeitern nicht einleuchtet, auch keine Kunden überzeugen kann. Das ist eine wichtige Erkenntnis, wenn man im Geschäft, vor allem im Bereich des Absatzmarktes, von dem wir gesprochen haben, erfolgreich sein will. Die Aussage stammt von Gertrud Höhler, einer Berliner Kommunikationswissenschaftlerin.

Es gibt in einem Unternehmen zwei Arten von Kunden. Der innere Kunde ist der Mitarbeitende und der äussere Kunde ist beispielsweise der Gast oder der Patient, der einen Wunsch hat und den er gerne erfüllt haben möchte. Beide sind Menschen und beide, sowohl der innere als auch der äussere Kunde, reagieren genau gleich. Das Hirn lässt sich nicht austricksen. Sagt einer Ja und meint aber Nein, dann merkt der Eisberg im Hirn, das Unterbewusstsein, das mit einem Anteil von 6/7 der Persönlichkeit „unter Wasser“ schwimmt, dass etwas schief läuft. Nur 1/7 in unserem Hirn funktioniert rational, der ganze Rest funktioniert ähnlich wie bei einem Eisberg, der im Meer schwimmt – man sieht ihn nicht, oder eben nur einen ganz kleinen Teil davon. Aber er ist präsent – und wie! – wenn auch „unter Wasser“. Wir sind alle hochemotional! Gerade Männern fällt es teilweise sehr schwer, diese Tatsache eingestehen zu können. All das nennt sich: das Primat der Emotionen. Emotionale Energie entscheidet immer und überall. Ohne Emotionen sind Entscheide für unser Gehirn bedeutungslos! (Joachim Bauer)

Sie plädieren immer wieder für Menschlichkeit. Was hat die Menschlichkeit mit dem Absatz bei Kunden zu tun?

Die Führung in einem Unternehmen muss erkennen, dass ihre Mitarbeitenden das zentrale Element ihres Erfolges oder Nichterfolges darstellen. Schauen Sie, über den Preis und nackte Zahlen kann gar nicht alles funktionieren. Um noch einmal den Tourismus zu bemühen: Wir können in der Schweiz keine Preisführerschaft in Sachen Hotellerie erreichen. Das ist aufgrund unserer Lohnkosten und Kostenstrukturen schlicht nicht möglich. So müssen wir an anderen Dingen arbeiten, die den Kunden überzeugen, bei uns Ferien zu machen. Gerade in der Dienstleitung muss man deshalb mit dem Kunden so kommunizieren, dass er von unserer Leistung überzeugt wird. Je komplexer ein Business ist, desto wichtiger ist das Vertrauensverhältnis. Ich gebe Ihnen zwei Beispiele dazu: Mein Mechaniker will mir in der Werkstatt immer erklären, was er an meinem Auto macht. Ich sage ihm dann jeweils, dass er mir das nicht erklären müsse, da ich nichts von Automotoren verstehe. Ich wolle nur, dass das Auto wieder laufe und dafür einen vernünftigen Preis zahlen. Ein weiteres Beispiel: Private, aber auch Unternehmer, sind heute in Bezug auf Versicherungsleistungen oft völlig überfordert. Es ist unerhört schwierig, sich als Nichtspezialist einen Überblick verschaffen zu können. Auch hier spielt beim Abschluss von Verträgen das Vertrauen eine sehr wichtige Rolle. Alles, was man macht, muss vertrauensbildend sein. Das Vertrauen muss aus einem inneren Bedürfnis heraus entstehen.

Es geht in dem, was Sie sagen auch um Sozialkompetenz. Ist diese denn lernbar? Kann man Sozialkompetenz während eines Vortrages wachrufen oder gar erschaffen?

Ansätze von Sozialkompetenz hat jeder Mensch in sich. Sind die Sozialkompetenz und die innere Haltung aber für jemanden nicht wichtig, so wird er immer ein schlechter Chef bleiben. Er wird weiterhin mit Demütigungen, Macht, Druck und Frustration arbeiten. Man kann Menschen aber, um auf Ihre Frage zu antworten, zumindest sensibilisieren und ihnen aufzeigen, dass diese Charaktereigenschaften Sinn machen und sich im Geschäft positiv auswirken. Ein Mensch könnte also rational verstehen, dass diese Charaktereigenschaften wichtig sind.

Das fällt natürlich den Narzissten-Chefs sehr schwer. Von ihnen und über sie lesen wir in den Medien – und es gibt deren noch viel zu viele. „Wie klein muss sich derjenige fühlen, der stets der Grösste sein will“, sage ich immer wieder an Vorträgen und setze mit einem der schönsten diesbezüglichen Sprüche noch einen drauf: „Wenn du einen Riesen siehst, vergewissere dich immer zuerst, ob es sich nicht auch um den Schatten eines Zwerges handeln könnte“. Diese Aussage stammt übrigens aus der Feder des Schriftstellers Markus Werner, aus dem Buch „Am Hang“. Die Psychologin Erika Gysling nennt diese Menschen „Gartenzwergpersönlichkeiten“. Prof. Gerhard Dammann betitelt sie als Psychopathen, Egomannen und Narzissten in der Führungsetage. So heisst auch sein sehr lesenswertes Buch.

Nun ist aber in der Realität der Unternehmen Sensibilität nicht unbedingt im Trend. Viele Unternehmerpersönlichkeiten definieren sich ganz anders und würden Sensibilität als Schwäche bezeichnen.

Sensibilität ist ein klarer Ausdruck von Qualität, vorallem in den Feldern Marketing, Human Resources und generell der Kommunikation. Man nennt hier Sensibilität auch empathische oder interpersonale Intelligenz. Das hat dann mit Schwäche aber auch gar nichts zu tun. Unempathische Unternehmenskommunikation ist geradezu der kommunikative Super-Gau. Viele Manager messen diesen feinstofflichen, schwer messbaren, aber ultimativen Erfolgsfaktoren viel zu wenig Bedeutung bei – eben, weil sie nicht oder denn nur schwer messbar sind. Und dies ist leider vielen Führungskräften suspekt. Alles muss messbar sein!

Welch eine Illusion! Der Manager als Soziopath von nebenan. Welch eine Katastrophe! „Bei sozialen Kontakten glüht das Gehirn förmlich auf“, sagt dazu Prof. Lutz Jäncke, seines Zeichens Neuropsychologe, in der Sonntagszeitung vom 7. Oktober 2012. Das ist eine Tatsache.

Was macht denn nun ein Manager, wenn er gar nicht weiss, wie man sich mit sich selber auseinandersetzt?

Er muss sich mit sich selber auseinandersetzen. Er muss seinen persönlichen Weg dazu finden. Daran kommt er nicht vorbei. Die Hirnforschung besagt, dass die wesentlichste Prägung einer Person in der Kindheit passiert. Jeder ist anders geprägt und jeder hat irgendwo Ansätze von Sozialkompetenz. Es gibt aber Menschen, die wollen einfach nicht. Solche Menschen müssen zuerst verstehen, dass gewisse Dinge nun mal einfach wichtig sind, nicht nur persönlich, sondern auch geschäftlich, und man sich mit ihnen auseinandersetzen muss. Hat man die Wichtigkeit der inneren Haltung verstanden, kann man beispielsweise sein Team besser motivieren und zu Bestleistungen bewegen. Es ist meine Aufgabe als Referent, diese Message verständlich rüberzubringen. Laut Gerald Hüther bewegt und entwickelt sich unser Gehirn nur dann, wenn wir etwas als für uns relevant und wichtig einstufen, wenn uns etwas betroffen macht und wenn wir dieses „Etwas“ dann mit Freude und Begeisterung angehen. Sonst passiert nichts!

Vielen Führungspersönlichkeiten fehlt aber auch das Bewusstsein, dass sie etwas nicht richtig oder nicht gut genug machen. Zudem werden sie oft noch von ihrer Entourage abgeschottet.

Ein Manager kann sich selber besser verstehen, wenn er beispielsweise Rückmeldungen und Feedbacks zulässt. Gibt es diese Rückmeldungskultur nicht, so ist das schon mal ein schlechtes Zeichen. Es gibt ganz wichtige Erkenntnisse im Leben, die man vermitteln kann und die fast jeder versteht. Ich sage diesen Erkenntnissen an Vorträgen „Aha-Erlebnisse“. Wer im Leben meint, zuoberst zu sein, nur weil er geschäftlich gerade zuoberst ist, der ist möglicherweise im Leben als Ganzes nicht zuoberst. Es geht so denkenden Menschen oft völlig ab, dass andere Menschen in anderen Lebensbereichen viel weiter sind und viele Dinge viel besser können als sie selber. Die völlige Fokussierung aber auf sich selbst verhindert, sich über solche Dinge Gedanken zu machen.

Natürlich gibt es Menschen, die mit skrupellosem Narzissmus auch gute Zahlen vorlegen können. Es handelt sich um Menschen, denen es schlicht egal ist, was um sie herum geschieht. Sie sind aber nicht glücklicher als andere Menschen, im Gegenteil. Langfristig geht das nicht auf. Auf keinen Fall – und das ist auch gut so.

Was empfehlen Sie Ihrem Publikum denn? Was muss es tun, um Mitarbeitende zu Höchstleistungen motivieren zu können?

Auch hier gibt die Hirnforschung Antworten (Joachim Bauer). Man hat herausgefunden, dass der Mensch, damit er sich selber gut motivieren kann, auf Feedbacks von aussen angewiesen ist. Zur Aktivierung unseres inneren Motivationssystems brauchen wir drei kommunikative Signale. Diese sind: Interesse, Wertschätzung und Anerkennung. Schauen Sie, ich erkläre Ihnen das an einem Beispiel: Sie sind Schütze und schießen liebend gerne mit einem Gewehr auf Scheiben, nichts anderes könnte ihnen mehr Freude bereiten. Ich könnte Ihnen nun sagen, dass ich Ihnen bis an Ihr Lebensende alle Gewehre, Scheiben dieser Welt und die nötige Munition dazu bezahle, dazu Kost und Logis lebenslang. Das tönt für Sie soweit äusserst

interessant. Wenn ich nun aber eine Bedingung stelle und Ihnen sage, dass Ihnen auf Ihrem Scheibenstand nie angezeigt wird, ob Sie, wenn Sie schießen, auch getroffen haben oder nicht, sieht das ganz anders aus. Sie würden die Freude am Schiessen sofort verlieren, denn Sie sind, um ein glücklicher und zufriedener Schütze zu bleiben und Ihr Potential zu entwickeln, auf eine Rückmeldung angewiesen. Ihr Hirn will wissen, ob Sie getroffen haben oder nicht, sonst macht es nicht mit. So verhält es sich in vielerlei Beziehung, auch im Geschäftsleben und in der Partnerschaft. Das Schönste, was sie sich vorstellen können, würde ohne ein Feedback plötzlich vollkommen nutz- und sinnlos werden. Funktioniert es mit dem Interesse, der Wertschätzung und der Anerkennung, so werden vom Körper wichtige Hormone und Neurotransmitter ausgeschüttet, die sich positiv auf Ihre Leistung auswirken. Das Hirn wird weiter angeregt und sie fühlen sich bei gleichzeitigem Absinken des Stressfaktors wohl.

Interesse, Wertschätzung, Anerkennung sind die Ingredienzen hirnfreundlicher Führung, die das Tor zum Potential der Menschen aufstossen. Stellen Sie sich vor, wir würden alle so geführt! Nicht auszudenken! It would be Paradise! (Lacht)

Leider überwiegen in der Führung immer noch Frustrationen, Erniedrigungen, Demütigungen, Verhöhnungen, Druck und Stress, speziell auch in der Politik. Dies sind archaisch primitive, äusserst schädliche Verhaltensmuster. Diese gilt es durch Bildungsarbeit zu eliminieren – auf dass ja nicht die führenden „Gartenzwergpersönlichkeiten“ obsiegen –, welche die Disqualifikation anderer Menschen benötigen, um ihre Minderwertigkeitsgefühle, den fehlenden Glanz in den Augen der eigenen Mutter, zu kompensieren.

Sehr geehrter Herr Krippendorf, was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Ich wünsche der Welt mehr Menschlichkeit, mehr Gelassenheit und mehr Entschleunigung. Ich wünsche mir in unserem Land etwas weniger Eigernordwand vor dem Kopf. Unser Land sollte daran arbeiten, sich in Europa und überhaupt auf der ganzen Welt vermehrt integrieren zu können. Wir haben dank der europäischen Integration seit bald 70 Jahren keinen Krieg mehr erlebt. Das hat es noch nie gegeben. Schon diese Tatsache allein rechtfertigt die EU.

Der schrecklichste Zustand ist der neutrale Zustand. Sich zu nichts zu bekennen, weder ja noch nein zu sagen, ohne Profil, Ecken und Kanten, nur auf seine eigenen Vorteile bedacht, sich wendehalsig durchzuwursteln, um nicht zu sagen parasitär zu profitieren, ist ethisch inakzeptabel. Darum sage ich immer, es ist sogar besser „sackschwach“ zu sein, dann nimmt man einen wenigstens wahr! Ist man einfach nur „durchschnittlich“, verzeichnet man gar keinen Ausschlag. Auf der Intensivstation der Klinik - wie auch in der Unternehmung - ist kein Ausschlag fatal - Inexistenz, Ende und Exitus.

Ich wünsche mir schliesslich viel mehr Sozialkompetenz, Humor und gute Beziehungen in den Führungsetagen. Denn: Je besser die Stimmung – desto eher die Zustimmung!

Sehr geehrter Herr Krippendorf, ich bedanke mich für dieses Gespräch und wünsche Ihnen alles Gute und weiterhin spannende Input-Referate.

