

[Video abspielen](#)

Interview mit Harald Psaridis

«Ich habe die letzten 25 Jahre nicht gearbeitet...»

«... ich habe immer getan, was mir Spass macht.» Leadership-Experte Harald Psaridis spricht mit WHAT'S UP über das Zuhören, Inspiration und die Angst, Entscheidungen zu treffen.

Herr Psaridis, Sie unterscheiden zwischen Manager und Leader – was ist der Unterschied?

Manager verwalten und machen Druck. Leader machen es vor und erzeugen Zugkraft. Manager planen, organisieren und kontrollie-

ren. Leader konzentrieren sich auf ihre Mitarbeiter. In der Realität sieht es allerdings so aus, dass eine durchschnittliche Führungskraft über 80% ihrer Arbeitszeit mit Aktivitäten verbringt, die nichts mit Mitarbeiterführung zu tun haben.

Heisst das, wir brauchen mehr Leader?

Natürlich braucht es beides – gerade auch im Vertrieb. Allerdings glaube ich, dass die Wirtschaft insgesamt mehr Leader braucht. Wir brauchen Leute, die vorangehen können,

[Mehr zum Thema](#)[Kommentar](#)

klare Visionen haben und ihren Leuten eine Perspektive geben. Das inspiriert und bewirkt, dass andere folgen. Ein guter Leader kitzelt bei anderen Freude und Leidenschaft hervor, gemeinsam den Gipfel zu erklimmen. Und wenn die eigenen Ziele und die Unternehmensziele in die gleiche Richtung gehen, dann findet man das, was Menschen suchen: Erfüllung. Sie arbeiten nicht nur, sondern sie arbeiten gerne. Ich zum Beispiel habe die letzten 25 Jahre nicht gearbeitet, sondern immer getan, was mir Spass macht.

Wie finde ich als Leader die Balance zwischen Kontrolle und Laissez Faire?

Das ist immer situations- und personenbezogen. Es bringt nichts, jemanden ins kalte Wasser zu schmeissen und zu hoffen, dass er selbst auf die Lösung kommt, wenn die Person die entsprechenden Fähigkeiten noch nicht hat. Genauso bringt es nichts, einer Person mit hohen Fähigkeiten sehr starr vorzuschreiben, was sie machen soll. Dieser Person muss man die Freiheit geben, eine Aufgabe nach eigenem Ermessen zu erledigen. Allerdings hat dies nichts mit Laissez Faire zu tun.

In Unternehmen mit ausgeprägten Hierarchiestrukturen trifft man oft auch das Phänomen der Profilierung an. Haben Sie ein Mittel dagegen?

Profilierung bedeutet meist Sucht nach Anerkennung. Eine Person,



Harald Psaridis warnt vor der Angst, Fehler zu machen

die in einem Unternehmen genügend Wertschätzung für gute Leistung bekommt, wird vermutlich gar nicht versuchen, sich zwangsweise zu profilieren. Menschen wollen manchmal einfach im Mittelpunkt stehen und Helden sein. Wenn man das weiss, kann man gezielt darauf reagieren, indem man ihnen das gibt, was sie suchen: Anerkennung – aber immer für das Richtige und vor allem ehrlich.

Was ist der grösste Fehler, den ein Chef machen kann?

Keine Entscheidungen zu treffen. Viele haben Angst, Fehler zu machen und befürchten, dass sie nicht weiterkommen, wenn das Ergebnis anders ausfällt als gedacht. Sie werden nie vorher wissen, ob eine Entscheidung richtig oder falsch ist. Aber als Führungsperson gehört es zum Job, zu entscheiden und Verantwortung zu übernehmen.

Wichtig ist, vorher abzuwägen, welche Entscheidung am sinnvollsten erscheint.



«Ready» in Kürze

Ziel der strategischen Initiative «Ready» ist es, Kundenbeziehungen zu halten und auszubauen. Der neu entwickelte Beratungsansatz hilft dem Kundenberater, ein Gespräch optimal zu gliedern und gezielt Themen anzusprechen. Die Leadership-Ausbildung verleiht der Initiative zusätzlich noch die passenden Flügel. Die Pilotagenturen, die den neuen Beratungsansatz bereits leben, konnten innert drei Monaten die Verkaufszahlen um bis zu 20% steigern.





Zur Person



Harald Psaridis, aufgewachsen in Wien, ist seit 1988 selbständiger Unternehmer. 2010 gründete er die «Leadership Company» mit dem klaren Ziel, Führungskräfte und Verkäufer zu «entwickeln» und zu befähigen, ihre Ergebnisse zu optimieren. Derzeit ist Harald Psaridis im Dienst der strategischen Initiative «Ready» unterwegs. Er coacht und entwickelt unsere Generalagenten und Führungskräfte im Bereich Agents. Bis im Sommer sind sämtliche Generalagenten schweizweit geschult.

www.harald-psaridis.com

Kann man Mut zur Entscheidung lernen?

Man kann Mut antrainieren, indem man Selbstvertrauen aufbaut. Ich muss mir selbst vertrauen, dass ich mit jeder Situation umgehen kann, auch wenn ich einmal die falsche Entscheidung treffe. Das kann man trainieren, zum Beispiel in Unternehmen, wo Fehler als misslungene Erfolge gesehen werden und man sofort daraus lernen darf. Jeder kann aus eigener Kraft etwas bewegen, und dies gilt es zu erkennen.

Welche Tipps haben Sie für unsere Führungskräfte und Generalagenten?


Zum einen, seinen Mitarbeitenden Wertschätzung entgegen bringen, indem man sich für sie interessiert und ihnen zuhört. Mitarbeitende brauchen sofortiges, ehrliches Lob und Anerkennung genauso wie konstruktive Kritik und Hilfestellung zur Weiterentwicklung.

Der zweite Tipp: Für sich selbst und für andere eine Perspektive schaf-



Freiheit hat laut Harald Psaridis nichts mit Laissez Faire zu tun

fen. Wenn das gelingt, inspirieren Sie nicht nur sich selbst, sondern auch andere.

Und ein dritter, sehr wichtiger Tipp: Integer sein. Bleiben Sie Ihren eigenen Werten treu, kommunizieren Sie diese und vor allem: Stehen Sie dazu! Keiner folgt einem Fähnchen im Wind. Leute folgen Personen, auf die sie sich verlassen können und die sie nicht im Stich lassen. Vertrauen bildet die Basis jeder Beziehung – sowohl zwischen Mitarbeiter und Führungsperson als auch zwischen Kunde und Kundenberater. 



Stellen Sie uns Ihre Leadership-Frage!

Erinnern Sie sich noch an eine Situation, in der Sie nicht wussten, wie Sie reagieren sollten? Stellen Sie uns Ihre Frage. Eine Auswahl wird Harald Psaridis in der nächsten Ausgabe von WHAT'S UP beantworten. Senden Sie Ihre Leadership-Frage an comms@zurich.ch





Hier geht's zum Online-Quiz



Testen Sie Ihre Leadership-Qualitäten

Harald Psaridis hat mit **WHAT'S UP** sechs typische Gesprächssituationen ausgearbeitet. Wie würden Sie reagieren?

1. Beat L. interessiert sich für eine Lebensversicherung und fragt seinen Berater: «Habe ich mit dieser Lebensversicherung eine gute Rendite?»

Wie geht das Beratungsgespräch im Idealfall weiter? Der Kundenberater sagt:

- a) «Keine Frage, mit diesem Produkt haben Sie eine ausgezeichnete Rendite!»
- b) «Was verstehen Sie unter einer guten Rendite?»
- c) «Sie finden auf dem Markt kein besseres Produkt!»

2. Chefin und Mitarbeiter unterhalten sich über die bisherige Entwicklung des Mitarbeiters. Die Chefin anerkennt die sehr guten Leistungen der letzten Monate und meint spontan, sie würde dem Mitarbeiter eine kleine Anerkennungsprämie zukommen lassen. Leider geschieht nichts im Anschluss, und die Chefin vergisst ihre Versprechen.

Wie wäre die richtige Reaktion?

- a) Die Chefin schreibt sich ihr Versprechen auf und löst es zeitnah mit einem entsprechenden Gutschein ein.
- b) Die Chefin kündigt ihr Vorhaben nicht vorgängig an, sondern überrascht den Mitarbeiter mit dem Gutschein am Entwicklungsgespräch.
- c) Die Chefin wartet, bis der Mitarbeiter nachhakt. Wenn nicht, geht sie davon aus, dass kein Handlungsbedarf mehr besteht.



3. Maja A. wird die Leitung eines neuen Projektes übertragen. Wie geht sie idealerweise an diese Aufgabe heran bzw. welche Fragen stellt sie sich selbst?

- a) Wie soll ich das nur schaffen?
- b) Wie kann ich die Ziele des Projektes umsetzen?
- c) Was brauche ich, damit das Projekt erfolgreich ist?
- d) Woran kann das Projekt scheitern?

5. Der Chef übergibt einer neuen Mitarbeiterin einen Auftrag, indem er ein Mail weiterleitet mit dem Hinweis «bitte erledigen». Die Mitarbeiterin beginnt, den Auftrag zu bearbeiten. Sie weiss aber nicht genau, was zu tun ist.

Wie geht die Situation im Idealfall weiter?

- a) Der Chef vertraut auf die Selbstständigkeit der neuen Mitarbeiterin und wartet auf das Ergebnis.
- b) Der Chef fragt nach, ob der Auftrag klar ist.
- c) Die Mitarbeiterin fragt gezielt nach, bis sie versteht, was zu tun ist.
- d) Der Chef gibt mündlich noch einige zusätzliche Inputs und erklärt, welche Arbeitsschritte für diesen Auftrag gemacht werden müssen.

4. Ein Kundenberater hat im letzten Monat sehr viele neue Leben-Abschlüsse erzielt, allerdings war das Firmenkundengeschäft stark rückläufig. Der Mitarbeiter kommt ins Büro seines Chefs und sagt: «Es war ein toller Monat, ich habe 20% mehr Abschlüsse im Leben erzielt.» Der Chef sitzt am Schreibtisch, schaut auf und sagt...

Was wäre eine geeignete Reaktion des Chefs?

- a) «Ja, aber das Firmenkundengeschäft war ja nicht sehr berauschend, da musst du schon noch einen Zacken zulegen.»
- b) «Hervorragend, das ist wirklich beeindruckend. Weiter so!»
- c) «Super! Das sind wirklich gute Neuigkeiten. Ich gratuliere dir. – Die Zahlen im Firmenkundengeschäft waren allerdings rückläufig, woran liegt das? »

6. Der Generalagent spricht mit einem Kundenberater. Der Kundenberater sagt: «Im letzten Monat lief es nicht so gut bei mir.»

Wie sollte der Generalagent reagieren?

- a) «Ja, das sehe ich an den Ergebnissen, das muss wirklich besser werden.»
- b) «Toll, dass du von dir aus kommst. Schauen wir nun aber nach vorne. Gib im nächsten Monat einfach etwas mehr Gas!»
- c) «Was war denn im letzten Monat los? Warum lief es nicht gut?»



Auflösung



1. Antwort **b** ist richtig, denn im Normalfall verstehen Kunde und Kundenberater unter einer guten Rendite unterschiedliche Dinge. Dies führt oft zu einer enttäuschten Erwartungshaltung seitens Kunden, selbst wenn das Produkt im Vergleich zur Konkurrenz super ist. Mit einer kurzen Nachfrage kann einfach und schnell die Erwartung geklärt werden, und beide wissen, wovon der andere spricht. Im Anschluss kann der Kundenberater erklären, warum die Rendite gut ist, obwohl sie nicht so hoch ist, wie der Kunde gedacht hat.



2. Die Antworten **a** und **b** sind richtig. Wichtig ist, dass nach dem Versprechen auch etwas passiert bzw. dass gute Leistungen Wertschätzung erfahren. Dies fördert die Motivation der Mitarbeiter. Leere Versprechungen hingegen führen zu Enttäuschung, Frustration und Vertrauensverlust. Dies gilt im Übrigen auch in der Beziehung zwischen Kundenberater und Kunde: Wenn der Kundenberater verspricht, Abklärungen für den Kunden zu machen, muss er dieses Versprechen auch einhalten.

3. Die Fragen **b** und **c** sind zielführend. Entweder man konzentriert sich auf den Erfolg oder man fokussiert darauf, warum etwas nicht funktionieren wird. Bei Fragen wie **a** oder **d** findet man schnell die Bestätigung für sich selbst, warum ein bestimmtes Vorgehen keinen Sinn macht. Die Qualität der Fragen, die man sich selbst stellt, entscheiden immer über den Erfolg eines Projektes.



5. Die Antworten **b**, **c** und **d** wären richtige und sinnvolle Reaktionen. Mit dem Mail allein hat der Chef kein klares Briefing gegeben. Dadurch, dass die Mitarbeiterin noch neu ist, kann er auch nicht davon ausgehen, dass sie ohne Hilfestellung weiss, was zu tun ist. Bei Reaktion **a** wären am Ende beide frustriert: Das Ergebnis würde den Erwartungen des Chefs nicht entsprechen, und die Mitarbeiterin erhält dadurch das Gefühl, keinen guten Job gemacht zu haben. Beide Seiten können aber diese Situation abwenden: Der Chef kann mit weiteren Infos sicherstellen, dass der Auftrag verstanden wird, und die Mitarbeiterin soll ihrerseits Rückfragen stellen, sofern nicht alles klar ist.

4. Richtig ist Antwort **c**: Zuerst mit positiver Wertschätzung reagieren und anschliessend mit den richtigen Fragen auf die unbefriedigende Situation im Firmenkundengeschäft überleiten. Der Kundenberater sucht Anerkennung und versucht diese persönlich abzuholen. Mit Antwort **a** überhört sein Chef dies vollkommen und antwortet nicht mit Wertschätzung für das Positive, sondern mit einer negativen Antwort und weist auf eine schwache Leistung hin. Der Mitarbeiter fühlt sich unverstanden und wird im nächsten Monat wohl kaum bessere Ergebnisse liefern.

6. Antwort **c** ist richtig. Der Kundenberater hat aktiv das Gespräch gesucht und wollte dem Generalagenten offenbar mitteilen, wie es dazu gekommen ist. Vielleicht steht auch ein privates Problem dahinter. Mit Antwort **a** und **b** überfährt der Generalagent den Kundenberater und gibt sofort eine Anweisung, wie es weitergehen muss. Solche Reaktionen könnten verletzend sein und zu Konfliktsituationen führen: Der Mitarbeiter fühlt sich unverstanden, und der Chef glaubt, den Mitarbeiter wieder auf den richtigen Pfad gelenkt zu haben. Besser wäre, auf den Gesprächspartner einzugehen und zuerst einmal mit den richtigen Fragen der Sache auf den Grund zu gehen und zuzuhören.

