

„Vorbilder mit Stil und Charakter sind auch im 21. Jahrhundert wichtig“

Gespräch mit Wulf-Hinnerk Vauk, Inhaber von vauk business diplomatie



Fotos: Anita Keijfes

Dr. Susan Tüchel im Gespräch mit Wulf-Hinnerk Vauk

Die Deutschen glauben an Vorbilder. Vorbilder genießen ein hohes Ansehen und stehen im Focus des öffentlichen Interesses. Wie schnell jedoch das Vertrauen verspielt werden kann, dafür gibt es gerade in letzter Zeit viele unrühmliche Beispiele – insbesondere aus Politik

und Wirtschaft. Warum gehen uns die Vorbilder aus?

Nehmen wir das Beispiel Wirtschaft. Eine Schiefelage entsteht immer dann, wenn Führungskräfte von ihren Mitarbeitern erwarten, dass diese ehrlich, fleißig und loyal sind. Sie möchten, dass das Miteinander von Respekt

und gegenseitiger Achtung geprägt ist, leben aber selbst diese Werte nicht vor. Ein Manager, der einerseits Gewinnzuwächse verkündet und gleichzeitig Mitarbeiter entlässt oder einzelne Mitarbeiter vor versammelter Mannschaft abkanzelt, schafft kein vertrauensvolles Klima.

WULF-HINNERK VAUK

Kurzvita

Der Diplombetriebswirt, Autor, Berater und Coach startete seine Karriere in der Hotellerie, arbeitete als Butler, als Dozent an einer Hotelfachschule, Club-Manager und war Inhaber eines Gourmet-Restaurants. Zuletzt war Wulf-Hinnerk Vauk Verwaltungschef eines der größten deutschen Energieunternehmen. 2010 gründete er das Unternehmen vauk business diplomatie. Er lehrt am Rheinischen FührungsColleg und ist Mitglied des Arbeitskreises Unternehmensprotokoll (AKUP). Vauk gibt Seminare und Coachings und hält Vorträge für Führungskräfte, Vorstände, Unternehmen und Verbände. Letzte Buchpublikation zusammen mit Alexander Hoffmann: Kekse für Putins Hund. Wahre und lehrreiche Geschichten aus der Welt der Business Diplomatie (Shaker Media Verlag, 2013).

Was macht denn in Ihren Augen ein Vorbild aus?

Ich buchstabiere Vorbild folgendermaßen: Verantwortung, Organisationstalent, Respekt, Bewusstes Handeln, Intuition, Loyalität und Durchhaltevermögen.

Das sind Werte, die über die reinen fachlichen Qualifikationen hinausgehen. Bei vielen Menschen, die besonders erfolgreich sind, kommt noch etwas anderes hinzu: Sie sind Persönlichkeiten. Sie können andere führen

und überzeugen. Sie bleiben auch in schwierigen Situationen souverän. So mancher Topmanager wurde nicht als Rambo eine Legende, sondern dank seiner diplomatischen Fähigkeiten.

Sie haben 2010 das Unternehmen *vauk business diplomatie* gegründet. Den Ausdruck *Business-Diplomatie* haben Sie erfunden und als Marke schützen lassen. Was genau verstehen Sie darunter?

Unter Diplomatie im Allgemeinen versteht man die Kunst, Beziehungen zwischen souveränen Staaten zu pflegen. Diplomaten wie Kardinal Richelieu oder Otto von Bismarck gingen ebenso in die Geschichte ein wie Willi Brandt. Das, was ich unter dem Begriff *Business-Diplomatie* zusammenfasse, zeichnet sich durch vier Merkmale aus:

1. durch das richtige Timing, 2. durch die Kommunikation und den Umgang mit den richtigen Begrifflichkeiten, 3. durch Stil, Etikette und Respekt im Umgang mit Menschen und 4. durch Intuition. *Business-Diplomatie* ist jedoch keine Gabe, die man in die Wiege gelegt bekommt. Man kann sie erlernen und trainieren.

Woher beziehen Sie denn Ihre diplomatischen Kenntnisse, die Sie als Kommunikationscoach in Ihren Vorträgen und Seminaren an Mitglieder der Führungsetagen weitergeben?

Vor allem aus den zwanzig Jahren, in denen ich als Verwaltungschef und Chef des Protokolls für das Energieunternehmen E.ON gearbeitet habe. Als Protokollchef war ich dafür zuständig, dass alle Empfänge geordnet abliefen, die Gäste in der richtigen Reihenfolge begrüßt wurden und auch die Tischordnung den Bedürfnissen der Gäste und ihrem Rang entsprach. Wenn man diese Spielregeln im übertragenden Sinne auch bei seinen Mitarbeitern anwendet und sie wertschätzt, hat dieser Führungsstil großen Einfluss auf die Unternehmenskultur.

Passt denn *Business-Diplomatie* überhaupt noch in unser vernetztes Zeitalter?

Die Zeit der Kommunikation ist schnell und unerbittlich geworden.

Jede Kleinigkeit wird in Windeseile um die Welt geschickt und führt zu Vorverurteilungen in nie dagewesener Form. Ich behaupte, dass vor jedem Computer Einzelkämpfer sitzen, die oft nicht mehr fähig sind, soziale, menschliche Kontakte zu knüpfen. Viele stecken in einer freiwilligen Isolationshaft. Für Diplomaten war zu allen Zeiten entscheidend, dass sie gut vernetzt waren. Auf unser Zeitalter übertragen heißt das, dass *Business-Diplomaten* sich fragen sollten: Wer bringt einen in der Karriere weiter? Wer hilft bei einem Problem? Wer verschafft Kontakt zu anderen Personen? Wer könnte einem finanziell aushelfen? Und ganz wichtig: Was kann man selbst diesem Personenkreis bieten?

Wer beginnt, der gewinnt. Gilt das auch für den *Business-Diplomaten*?

Ja, nur wer das Gespräch eröffnet, hat die Möglichkeit, mögliche Forderungen der Gegenseite sofort auszusprechen. Ein guter Diplomat weiß das sehr genau und wird sich das Heft nicht aus der Hand nehmen lassen. Ein Diplomat beginnt immer mit einem Satz, der aus folgenden drei Teilen besteht: 1. Aufzeigen der Themen zur momentanen Situation, 2. Vergewisserung, dass der Partner die momentane Situation ebenso sieht und anerkennt und 3. einer Vorgabe, die die Art und Weise des Umgangs miteinander aufzeigt.

Nicht immer herrscht Konsens zwischen den verhandelnden Parteien. Wie geht ein *Business-Diplomat* mit Dissonanzen um?

Er trägt zusammen, was er an Gemeinsamkeiten findet und lässt alles außer Acht, was trennt. Er befragt das Umfeld des Gegenübers oder findet im Gespräch Verbündete für seine Ansichten. Wichtig ist, dass der Kontrahent spürt, dass seine Arbeit positiv gewertet wird und nach Gemeinsamkeiten gesucht wird. Geschlossene Fragen wie „Meinen Sie nicht auch, dass ...?“ kann der Gesprächspartner nur mit „ja“ oder „nein“ beantworten. Die gleichen Fragen werden auch an die eigenen Anschauungen gestellt, aber mit offenen Fragen gekoppelt. Das ist das gleiche Prinzip, wenn Sie



sich mit Ihrem Partner streiten und sich auf einmal großzügig zeigen, weil Sie ihre oder seine Ansichten teilen. Auf einmal kommt Ihnen der Partner entgegen.

Wer den ersten Schritt mit offenem Visier auf den Gegner zumacht, der wird wohlwollend betrachtet.

Diplomaten reisten oft mit kostbaren Geschenken im Gepäck. Ist das immer noch so?

Sicher erhalten kleine Geschenke die Freundschaft, aber vor dem Hintergrund der nicht abbreißenden Compliance-Debatten rate ich eher zu den kleinen Gesten. Dazu gehören beispielsweise die Begrüßung, der Händedruck, die Körpersprache, Gestik, Mimik, die Tonalität der Sprache und der Augenkontakt. Was im Kopf und vor allem im Gefühl des Gegenübers hängenbleibt, entscheidet sich innerhalb weniger Sekunden. Wer trotzdem kleine Geschenke machen möchte, sollte sich nicht an der üblichen Geschenkflut beteiligen. Zu Feiertagen reicht ein persönlicher Brief, der zumindest in der Anrede und der Grußformel handgeschrieben sein sollte.



Herr Vauk, vielen Dank für das Gespräch.

Dr. Susan Tuchel
Siehe Seite 177
„Das Team“