



PwC-Innensicht. Juni 2009. Nr. 41

Andreas Staubli.

8 Fragen an unseren neuen Leiter TLS.

PwC Corporate Responsibility.

PwC und die Gesellschaft?

Road Show 09.

Convincing your clients: The 6 steps to success.



Impressum

Herausgeber: PricewaterhouseCoopers,
Marketing & Communications

Chefredaktion: Claudia Sauter, Zürich

Konzept/Design/Produktion: Nadine Garnitschnig,
Zürich

Fotos: Oli Rust AG, Oerlikon

Kontaktpersonen nach Standorten:

Aarau: Nicole Bohren; Basel: Doris Robert;
Bern, Thun: Larissa Döring; Chur, St. Gallen,
Winterthur: Corinne Hälg; Genf, Lausanne,
Neuchâtel, Sion: Carole Zonca; Lugano: Paola
Tettamanti; Luzern: Marianne Fellmann;
Zug: Lisa Puur; Zürich: Nathalie Huber, Martin
Pütter, Nadja Wigger

Druck: Birkhäuser + GBC, Reinach

Kontakt: @pwc, Marketing & Communications,
Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Lotus Notes:
«CH Staffmagazine»

@pwc erscheint drei Mal pro Jahr mit einer Auf-
lage von 5500 Exemplaren. Verteilt wird @pwc
an alle aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden
sowie an alle im Ausland tätigen Mitarbeitenden
von PwC Schweiz.

Die nächste Ausgabe erscheint im Oktober 2009.

Wir helfen, Wälder zu erhalten.

Wir versuchen, unseren Teil zur Erhaltung der natürlichen Ressourcen zu leisten. Einen Schritt in diese Richtung haltet ihr in euren Händen: Diese Ausgabe von @pwc wurde auf FSC-Papier gedruckt, und das gilt auch für die künftigen Ausgaben. Das Verwenden von Papier mit dem Handelszeichen des «Forest Stewardship Council» (FSC) bedeutet mehr, als nur einen gefällten Baum durch einen Setzling zu ersetzen. Der FSC versucht, sicherzustellen, dass die biologische Vielfalt und ökologische Prozesse erhalten bleiben, wenn Nutzholz und anderes Holz gefällt werden. Der FSC unterstützt auch sozial verträgliche Waldpflege.

Zusätzliche Informationen sind über folgenden Link erhältlich: www.fsc-schweiz.ch.



Bist du arrogant?

Beratern sagt man oft Arroganz nach. @pwc wollte von Dr. Christian Fichter, Wirtschaftspsychologe und Dozent für Konsumentenpsychologie an der Universität Zürich, wissen, woran das liegt.



Arroganz allgemein

@pwc: Wie lautet Ihre Definition von Arroganz?

Arroganz ist Hochmut. Jemand ist arrogant, wenn er eine hohe Meinung von sich hat, sich darauf etwas einbildet und dies auf überhebliche Art und Weise zeigt. Also auf eine anmassende Art, die soziale Distanz schafft und dem Arroganten zur Abgrenzung dient.

Was ist Ihrer Meinung nach das Gegenteil von Arroganz?

Demut – eine Mischung aus Bescheidenheit und Zurückhaltung. Das heisst aber nicht, dass jemand, der demütig ist, nicht ambitioniert und leistungsorientiert sein könnte.

Warum ist Arroganz nachteilig – wird Arroganz universell negativ bewertet?

Arroganz ist nachteilig, weil sie soziale Normen strapaziert und so den zwischenmenschlichen Umgang erschwert. Zudem kann sie ein Indikator für persönliche Schwächen sein, welche einen Menschen einschränken. Insofern wird Arroganz sicher im Allgemeinen als etwas Negatives gesehen.

Arroganz im Umgang mit Mitarbeitenden

Zeigt sich bei statushohen Mitarbeitenden häufiger arrogantes Verhalten?

Klar nein. Hoher Status geht im Gegenteil häufig mit einer gewissen Bescheidenheit einher. Man hat etwas erreicht und muss deshalb niemandem mehr etwas beweisen. Probleme gibt es allerdings, wenn statushohe Mitarbeitende keine Möglichkeit oder keine Fähigkeit haben, für das Geleistete die verdiente Anerkennung zu bekommen.

Verhalten sich statushöhere Mitarbeitende statusniedrigeren gegenüber generell arroganter?

Offen gesagt: Nur, wenn sie Probleme mit ihrem Selbstwertgefühl haben. Ansonsten nein, denn warum sollte man einem Rangniedrigeren gegenüber extra aufgeblasen begegnen? Eher schon ist Arroganz auf der gleichen Hierarchieebene ein toleriertes Mittel, um Rangordnungen neu auszumachen.

Ist Arroganz therapierbar?

Ja. Auf Ebene der Organisation durch gezielte Steuerung der Unternehmenskultur in eine Richtung, die Leistungen angemessen, aber nicht übertrieben honoriert und Schwächen bewusst akzeptiert. Auf Ebene des Individuums durch Annahme einer demütigen, bescheidenen Einstellung und allenfalls durch persönliches Coaching.

«Arroganz ist nachteilig, weil sie soziale Normen strapaziert.»

Ist man aus einer schwächeren Position heraus eher geneigt, andere als arrogant wahrzunehmen?

Ja, denn der Schwächere achtet besonders sensibel auf Signale der Stärke, die von oben kommen. Das muss er auch, um seinen Platz im sozialen Gefüge zu behaupten. Man kann allerdings beobachten, dass auch Statusniedrige sich arrogant verhalten – etwa, um Stärke vorzutäuschen. Ironischerweise führt arrogantes Vortäuschen von Stärke manchmal tatsächlich zu einem höheren Status.

Welches sind die häufigsten Reaktionen/Sanktionen auf arrogantes Verhalten?

Da es sich bei Arroganz um die Überschreitung einer sozialen Norm handelt, besteht die Reaktion normalerweise aus sozialer Isolation in irgendeiner Form. Beispielsweise kann das bedeuten, dass einem die weiteren Aufstiegsmöglichkeiten verwehrt bleiben oder dass ein Abschluss nicht zustande kommt.

Wie soll man mit arroganten Mitarbeitenden umgehen?

Wenn der Grund in fehlender Anerkennung liegt, so sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitenden zunächst die gebührende Wertschätzung entgegenbringen. Wenn der Grund aber in persönlichen Schwächegefühlen liegt, so ist es heikler. Dann sollte ein psychologisch geschulter Coach das Gespräch mit ihm suchen, eventuelle persönliche Schwächen identifizieren und Möglichkeiten für die Bewältigung der Schwächen aufzeigen.

Arroganz im Umgang mit Kunden

Als Berater mit profundem Wissen laufen wir folglich unwillentlich Gefahr, arrogant zu wirken. Was können wir dagegen tun?

Die Lösung kann nur sein, betont bescheiden und ausgesucht höflich aufzutreten. Die kleinste Ahnung von Grossspürigkeit könnte sogleich als Arroganz empfunden werden. Zudem sollten Sie verinnerlichen, dass der Wert eines Menschen nicht allein von seinem Wissen und seiner Intelligenz abhängt. Sonst laufen Sie nämlich Gefahr, sich unbewusst tatsächlich überheblich zu gebärden.

Der Kunde ist König. Welches ist die beste Taktik im Umgang mit arroganten Kunden?

Wenn Arroganz zum Hindernis wird, kann man versuchen, sich betont zurückhaltend und bescheiden zu geben, um keinen unnötigen Anlass für Statusgerangel zu bieten. Sie sind aber Fachkräfte, keine Therapeuten. Im Zweifelsfall daher einfach die Bälle flach halten und ein Auge zudrücken. ■



Dr. Christian Fichter ist Wirtschaftspsychologe und Dozent für Konsumentenpsychologie an der Universität Zürich. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Markenimages und Auswirkungen von Images auf das Konsumentenverhalten. Zudem befasst er sich mit evolutionären und psychologischen Grundlagen wirtschaftlichen Verhaltens. Er berät Unternehmen und Organisationen. Kontakt: www.fichter.ch.