

Motivation

So erkennen und nutzen Sie die Beweggründe Ihrer Mitarbeiter

Rennlisten, Incentives und Verkaufswettbewerbe. Gerade beim Thema Mitarbeitermotivation besteht eine hohe Affinität dazu. Erreichen wir damit aber das, was wir wollen?

Von Ralf China

Ja klar, wenn wir es uns leisten können, immer nur die Besten zu behalten und alle anderen auszusortieren, kann das klappen ... aber so funktioniert eine Vertriebsorganisation meistens nicht. Bei vielen meiner Kunden schlägt eher die Gleichverteilung zu: Es gibt wenige, sehr starke Verkäufer, die dann auch immer die Top-Plätze in den Wettbewerben abräumen. Dann gibt es die soliden „Arbeiter“, die jeder für sich zwar nicht top sind, in Summe aber einen Großteil des Geschäftes bringen. Und dann gibt es immer auch Kollegen, die mit ihrer Aufgabe mehr schlecht als recht zurecht kommen.

Eine leidenschaftlich geführte Diskussion unter Führungskräften dreht sich um die Frage, wo der größere Verbesserungshebel liegt: Die starken Verkäufer weiter stärken und motivieren oder sich eher auf die schwachen Verkäufer zu konzentrieren. Und Sie sehen bestimmt schon, worauf ich hinaus will: Den größten Hebel haben wir häufig bei denen, die wir in der Regel nicht im Fokus haben – bei den (im besten Sinne des Wortes) durchschnittlichen Mitarbeitern. Zum einen wird das die zahlenmäßig größte Gruppe sein. Zum anderen wissen wir durch den Vergleich mit den Topleuten, wie groß das Verbesserungspotenzial bei diesen Kolleginnen und Kollegen ist. Vor allem da müssen wir ran!

Mitarbeiter sind lernfähig, aber unbelehrbar

Kennen Sie den Spruch „Ratschläge sind auch Schläge“? Er macht deutlich, dass „Wissen wie“ allein nie gut ankommt – selbst wenn der „Besserwisser“ eigentlich recht hat. Und der ultimative Appell im Konfliktfall „Jetzt sein Sie doch mal vernünftig“ bringt in der Regel auch nicht die gewünschte Wirkung. Vielmehr machen wir immer wieder die Erfahrung, dass unterschiedliche Menschen die gleichen Dinge unterschiedlich wahrnehmen und bewerten. Ganz einfaches Beispiel: Wenn in Ihrem Schrebergarten die Beete im Sommer zu vertrocknen drohen, freuen Sie sich, wenn endlich ein paar kühlere Regentage kommen – „genau das Wetter, das wir jetzt brauchen“ denken Sie sich. Nur sieht das Ihr Kollege, der die Grillparty geplant hat, vollkommen anders. Wir sprechen ganz selbstverständlich von gutem und schlechtem Wetter – dabei ist es nur Wetter! Ob wir das aktuelle Wetter gut oder schlecht finden, hat mehr mit unseren individuellen Zielen (gute Ernte oder Grillparty) zu tun als mit dem Wetter selbst. So bewerten wir alle Ereignisse und geben Ihnen eine individuelle Bedeutung.

Daraus ergibt sich für eine Führungskraft die Notwendigkeit, alle Dinge und Ereignisse nicht nur aus dem eigenen Blickwinkel, sondern immer auch aus dem Blickwinkel des Mitarbeiters zu betrachten. Das kann nur gelingen, wenn wir unseren eigenen Standpunkt kennen und wissen, durch welche „Brille“ wir das Geschehen um uns herum betrach-

ten. Dann können wir auch anfangen, die Sichtweisen der Mitarbeiter besser zu verstehen. Denn auch Ihre Mitarbeiter haben natürlich eine individuelle Persönlichkeitsstruktur und daraus resultierende unterschiedliche Handlungsantriebe. Einfühlungsvermögen ist deshalb ein maßgeblicher Faktor für erfolgreiche Führung.

Mitarbeiter sind nicht dauerhaft änderbar

Sich selbst zu ändern, ist schon schwierig. Das merken wir an den guten Vorsätzen zum neuen Jahr oder an den typischen Stolpersteinen, über die wir z.B. mit unserem Partner schon seit Jahren streiten. Andere Menschen dauerhaft verändern zu wollen, ist praktisch ausgeschlossen. Die Ursachen dafür liegen in der Entwicklung wesentlicher Persönlichkeitsmerkmale, die schon in jungen Jahren weitgehend abgeschlossen ist.

Was Mitarbeiter antreibt ... oder ausbremst*		
Hirnbereich/ Grundmotive	Sucht/schätzt	Vermeidet/mag nicht ...
Stammhirn Sicherheit und Bequemlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Nette Kollegen • Einfache Aufgaben, Routine • „Dazu gehören“ • Vertrauen • Harmonie • Kontakt zu Menschen • Anerkennung als Mensch 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsdruck • Veränderungen • Neue, wechselnde Aufgaben • Allein arbeiten • Konflikte • Komplexität
Zwischenhirn Überlegenheit und Status	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolg haben/Ergebnisse erzielen • „Messbare Erfolge“ • Herausforderungen • Erster sein • Geltung • Hierarchie • Dominanz • Anerkennung für Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalien • Stillstand • Fehlende Innovationen • Unklare Erfolgskriterien • Ausbleibender Erfolg • Mangelnde Flexibilität
Großhirn Erkenntnis und Individualität	<ul style="list-style-type: none"> • Fachlich gut sein • Neue Lösung finden • Weiterentwicklung • „Schlauster“ sein • Überzeugung • Freiraum • Unabhängigkeit • Anerkennung als Experte 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck • Unvollkommenheit • Sachfremde Entscheidungen • Konsenszwang • Unverbindlichkeit • Unvernunft

* Basis = STRUCTOGRAM -Trainings-System 1 – 3, IBSA CH-Luzern 2009

Jeder von uns ist von Geburt an ein Original, da die Grundstruktur unserer Persönlichkeit genetisch disponiert ist und durch das funktionale Zusammenspiel verschiedener Hirnbereiche bestimmt wird. Über die Dichte bestimmter Botenstoffe und Rezeptoren entstehen individuelle Wahrnehmungsmuster und Verhaltensbereitschaften, die unser Handeln antreiben.

Wir suchen deshalb ein Umfeld, das möglichst stark unsere individuellen Motive anspricht. Natur- **Fortsetzung auf Seite 12**

Fortsetzung von Seite 11

Individuelles Leistungs-Feedback*	
Hirnbereich/ Grundmotive	Tipps für die „Verpackung“ von Leistungs-Feedback, damit es ankommt
Stammhirn Sicherheit und Bequemlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Beziehung betonen und Bedeutung der Leistung bzw. der Konsequenzen fehlender Leistung für das Teamziel aufzeigen. • Ggf. trotz Leistungsdefiziten die persönliche Wertschätzung als wichtiges Teammitglied betonen. • Orientierung eher am Durchschnitt des Teams. • Aufpassen: Es besteht die Gefahr, dass Dinge schnell persönlich genommen werden.

lich können wir uns auch in Situationen behaupten, die wir eigentlich lieber vermeiden wollen – das verursacht aber Stress und kostet Kraft. Kraft, die dann an anderer Stelle nicht mehr zur Verfügung steht. Kurzfristig ist das kein Problem, aber auf Dauer leidet darunter unser Leistungsvermögen. Denn wenn alle Kraft in die Stressbewältigung fließt, bleibt kaum noch etwas für positive Flow-Erlebnisse über. Das Ergebnis sind dann Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben, Dienst nach Vorschrift machen und dabei besonders penibel auf ihre Entlohnung achten – denn wenn es schon keinen Spaß macht soll es wenigsten gut bezahlt sein.

Daraus ergeben sich drei wesentliche Konsequenzen für eine erfolgreiche Führungsarbeit:

1. Wir müssen die individuelle Persönlichkeitsstruktur unserer Mitarbeiter so nehmen, wie sie ist.
2. Wir müssen jeden Mitarbeiter individuell führen, denn was den einen motiviert, prallt am anderen oftmals ab.
3. Bei der Rekrutierung/Teambildung müssen wir darauf achten, dass der Mix stimmt und sich die Persönlichkeiten sinnvoll ergänzen.

Was Führen mit Verführung zu tun hat

Oft sind Führungskräfte versucht, diesen Verständigungsprozess durch Druck abzukürzen. Sie machen klare Ansagen, führen enger oder schreiben sogar Abmahnungen ... aber wird ein Mitarbeiter dadurch besser?

Führen ist ein bisschen wie Verkaufen. Genauso wenig wie ein Verkäufer seinen Kunden zum Abschluss zwingen kann, kann eine Führungskraft auf Dauer ein gewünschtes Verhalten

der Mitarbeiter erzwingen. O.k., es gibt Einschränkungen: Immer wenn es sich um einfache, leicht und lückenlos kontrollierbare Aufgaben handelt, die wenig Einarbeitungsaufwand erfordern und für die es genug Nachschub vom Arbeitsmarkt gibt, um die Fluktuation zu verdauen. Aber trifft das auf Ihr Geschäft zu?

Die Herausforderung besteht doch darin, eine offene Leistungs-Feedback-Kultur zu schaffen, in der konstruktiv über Stärken und Verbesserungspotenziale gesprochen werden kann. Das ist für viele Führungskräfte eine echte Herausforderung. Bei der Einführung von Zielvereinbarungs- und Leistungsbewertungssystemen habe ich in verschiedenen Unternehmen die Erfahrung gemacht, dass in den ersten Bewertungsrunden fast allen Mitarbeitern überdurchschnittliche Leistungen bescheinigt wurden ... weil die Führungskräfte häufig erleben, dass ihre Mitarbeiter sofort abblocken, wenn Kritik geäußert wird.

Mit Kundenbeweggründen besser verkaufen

Und da sind wir wieder beim Verkaufen, von Feedback nämlich. Je besser es uns gelingt, die Beweggründe unserer Kunden zu erkennen und anzusprechen, desto besser werden wir verkaufen. Das Gleiche gilt auch bei der Führung. Je besser es uns gelingt, die Beweggründe unserer Mitarbeiter zu erkennen und anzusprechen, desto besser werden sich diese Mitarbeiter führen lassen. Abhängig von der persönlichen Grundstruktur, sind es eben verschiedene Botschaften, für die Ihre Mitarbeiter zugänglich sind ... oder eben auch nicht. Denn Sie wissen ja: Entscheidend ist nicht, was der Sender sendet, sondern was der Empfänger empfängt.

Zum Autor: Ralf China

ist Trainer, Redner und Moderator. Der Dipl.-Ökonom und STRUCTOGRAM-Master-Trainer hat eine breite Sicht auf das Thema Verkauf – als Verkäufer, Führungskraft und Berater. In seinen Vorträgen und Seminaren begeistert er die Teilnehmer mit seiner Art, fundiertes Expertenwissen unterhaltsam und anschaulich zu vermitteln. www.china-ssc.de



NEWS

BBDO CONSULTING-STUDIE:

Kundenpflege erlebt 2010 eine Renaissance

Die Erwartungen der deutschen Marketingentscheider für 2010 sind verhalten optimistisch. Dies ist das Ergebnis einer branchenübergreifenden Studie der internationalen Managementberatung BBDO Consulting. Über 300 Entscheider wurden hinsichtlich ihrer Erwartungen zu Geschäftsentwicklung, Marketingaktivitäten und -budgets sowie Investitionsschwerpunkten und Erfolgsfaktoren für das Wirtschaftsjahr 2010 befragt. Damit wird an die im Januar 2009 veröffentlichte Studie „Marketing in der Krise“ angeknüpft, die die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf Geschäftserwartungen, Marketingaktivitäten und -budgets untersucht hatte. Gegenüber der Erhebung

im Januar legen die Erwartungen an steigende Umsätze sowie die Planung zur Erhöhung des Marketingbudgets um jeweils 8 Prozentpunkte auf 25 Prozent und 23 Prozent zu. Die im Januar geäußerte Verunsicherung hinsichtlich der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist dem konkreten Ziel der Kundenbindung (26 Prozent) gewichen. Mit nur 18,5 Prozent steht der Markenaufbau nicht im Mittelpunkt der geplanten Maßnahmen. Klein-Bölting: „Die Marke ist einer der zentralen Unternehmenswerte und Träger der Kundenbindung. Einsparungen zulasten der Marken bergen das Risiko eines Raubbaus an der Zukunft.“ Der steigende Kostendruck wird von 82,5 Prozent der Entscheider als größte Herausforderung gesehen. www.bbdo-consulting.com

Vertrieb

DAS EXPERTEN-TEAM:



BERATUNGSBRIEF

Alexander Christiani

Mercuri-Chef Holger Dannenberg

Prof. Dr. Peter Winkelmann

Martin Limbeck

Michael Ehlers

Anne M. Schüller

Dirk Kreuter

AUSGABE 11/2009 – NOVEMBER

www.Vertriebs-Experts.de

Sonderdruck Beratungsbrief Ausgabe November 2009

Holen Sie sich Ihre Vertriebsexperten ins Haus

Alexander Christiani, Mercuri-Chef Holger Dannenberg, Prof. Dr. Peter Winkelmann, Martin Limbeck, Michael Ehlers, Anne M. Schüller und Dirk Kreuter.

Der innovative Fachinformationsdienst:

- Beratungsbrief für neue Impulse und Tipps
- Online-Wissensdatenbank für aktuelle Recherchen und Problemlösungen



Testen Sie jetzt im 2-Monats-Abo

www.Vertriebs-Experts.de