

VOM
KUNDENWUNSCH
ZUM
WUNSCHKUNDEN

MATTHIAS KAUF

VOM
KUNDENWUNSCH
ZUM
WUNSCHKUNDEN

FÜR GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN MIT HIRN,
HERZ UND KNOW-HOW



MIT NEUROBIOLOGISCHEN BEITRÄGEN
VON DR. FRANZ J. SPERLICH

INHALT

Vorwort: Einladung zur Begeisterung..... 7

1. UNTERNEHMEN MINDSET 11

Sprechen wir über die Zukunft. Aber nur kurz. 13

Ich. Unternehmer..... 14

Extra: Das WoW zählt überall. 16

Neurobiologisch betrachtet: Rauchen 17

Reine Typfrage: Welcher Unternehmer bin ich? 18

Über den Wert und den Mehrwert der Begeisterung 21

Der Mitarbeiter: Ohne zu loben nach oben?..... 22

Extra: Geld ist alles – oder?..... 23

Neurobiologisch betrachtet: Geld und Glück..... 24

Extra: Gefühlssache. 26

Sie sind Chef. Seien Sie Motivator..... 26

Extra: Loyalität aktiv: Und raus bist Du ... oder?..... 29

Was weiß denn ich? Über Wissen, Können, Kompetenzen..... 30

Kunden und Mitarbeiter: Wie es am besten passt..... 32

Neurobiologisch betrachtet: Schnelles Denken, langsames Denken 34

Extra: Der neue Ansprechpartner: Und das Ganze nochmal 36

Typfragen – Ihre Mitarbeiter 36

Das Außermenschliche: Über Organisation und Struktur 41

Die Infrastruktur – welcome, work..... 43

Extra: Ist die Zeit auf Ihrer Seite?..... 44

Produkt und Dienstleistung: Nachrichten aus der VUKA-Welt..... 45

Interview mit Holger Brinkmann..... 47

Methoden des Umgangs – und der Umgang mit Methoden 52

Neurobiologisch betrachtet: Gemeinsam gewinnen 56

Begeistern – und begeistert beschäftigen..... 58

Extra: Was Omas Garten mit meinem Unternehmen zu tun hat. 61

Begeistern durch Belohnen? Von A(nreiz) bis Z(usammenbruch) 61

Kritik: Maßregeln oder lieber mal regeln? 64

Extra: Wie hoch ist eigentlich Augenhöhe? 67

Delegieren: Der Umgang mit dem Abgeben..... 69

Methodik allein macht´s nicht..... 75

Extra: Dialog in schwierigen Zeiten. 77

2. WAS HABEN WIR? 79

Krumme Dinger? Gern! 81

Neurobiologisch betrachtet: Wie wir wahrnehmen 89

Neurobiologisch betrachtet: Gehirn kontra Informationsflut..... 92

Empathie: Mögen lernen..... 94

Revolution oder raus? Der Mut zur Frage..... 96

Extra: Von Fragen zu Antworten: Wider das Kontra..... 97

Neurobiologisch betrachtet: Ziele..... 99

Neurobiologisch betrachtet: Gewaltfreie Kommunikation..... 104

3. DIE KUNDENBEZIEHUNG: ZWISCHEN AGIL UND FRAGIL 107

In aller Freundschaft..... 109

Neurobiologisch betrachtet: Verstehen und Verständnis 113

Ihr Kunde: Was ist das eigentlich für einer? 115

Der Erstkontakt..... 116

Neurobiologisch betrachtet: Experten und Expertenordnung..... 119

Wünsch dir was..... 123

Neurobiologisch betrachtet: Kooperation 124

Mitarbeiterbegeisterung: Ein Interview mit Dr. Dr. Cay von Fournier 127

Kommen Sie der Begeisterung entgegen: Zunächst mal elektronisch. ... 135

Extra: Ausrasten beim Einladen – ein Vergleich. 138

Neurobiologisch betrachtet: Kurzzeitgedächtnis 139

Kundenprofile und andere Missverständnisse.....	140
Der Vorhang hebt sich ... über Angebot, Abschluss und Verkauf.....	145
Die Arroganz des „Macht nix“.....	150
Vor dem Verkauf ist nach dem Verkauf – oder: Wann beginnt der After Sale Service?.....	154
Neurobiologisch betrachtet: Kommunikation.....	156
Extra: Konflikt – Kommunikation – Kosten: Das Bermuda-Dreieck der Geschäftsbeziehung.....	157
Neurobiologisch betrachtet: Emotion.....	158
Extra: Der Preis des Scheiterns: fünf Euro.....	161
Extra: Begeisterung geht auch durch den Magen.....	161

4. PRAKTISCH BEGEISTERT 163

VON MARTIN HUBSCHNEIDER

Wir gewinnt! Wie die SmartWe World begann	165
Die Welt im Umbruch	166
Die Zukunft wirft ihr Licht voraus	170
Mission und Vision der SmartWe World	176
Machen wir uns auf den Weg	182

ANHANG 183

Die servandis GmbH	184
SchmidtColleg	186
UnternehmerEnergie	188
Dr. Franz J. Sperlich Keynotes	190
Das Buch-Team	191
Impressum	192

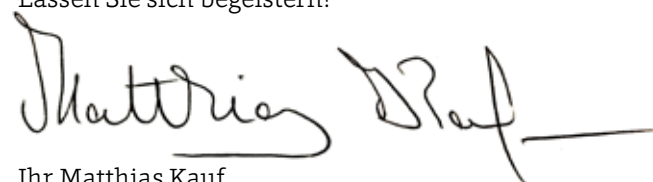
VORWORT: EINLADUNG ZUR BEGEISTERUNG

Versprochen: Um Digitalisierung wird es in diesem Buch nur am Rande gehen. Obwohl sie uns fest im Griff hat. Denn wie immer man sie definiert, was auch immer Digitalisierung für ein Unternehmen bedeuten soll und kann, eigentlich sollte sie nur eins sein – ein Mittel zum Zweck: ein Tool, um Probleme zu lösen. Ein Weg, um Herausforderungen zu begegnen. Eine technische Erweiterung, die Komplexität reduziert, die sinnhaft und bereichernd wirkt.

Sind unternehmerische Mittel so gestrikt, stellen sie Interessen und Wünsche von Anwendern, Kunden und Mitarbeitern ins Rampenlicht, können sie etwas Wertvolles initiieren: Kundenbegeisterung. Das sollte ihr eigentlicher Zweck sein, denn Begeisterung ist der weiche Stoff, aus dem die harten Fakten sind: Erfolge, hohe Verkaufszahlen und Imagewerte. Trotz dieser Qualitäten wird Kundenbegeisterung in vielen Unternehmen und Führungsetagen immer noch als zu teuer, unnötig und utopisch gehandelt. Nun sollte ich mich nach 25 Jahren als selbstständiger Unternehmer weder als Technik- noch als Wirtschaftsfeind beweisen. Aber ich möchte gern Erfahrungen und Erkenntnisse weitergeben, die geeignet sind, die Beziehung zum Kunden einfacher und erfolgreicher zu gestalten.

Damit dieses Vorhaben interessanter, wenn nicht sogar begeisternder ausfällt, habe ich Ihnen und mir kluge interdisziplinäre Unterstützung ins Buch geholt: den Psychologen, Arzt und Autor Dr. Franz J. Sperlich, die Konzeptionerin und Grafikdesignerin Verena Lorenz, den Texter und Werber Hans Freyse sowie die Texterin und Journalistin Svenja Zitzer.

Lassen Sie sich begeistern!



Ihr Matthias Kauf



MATTHIAS KAUF

Matthias Kauf wurde 1962 in Bremen geboren. Nach Abschluss seiner Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann erfolgte 1984 sein Einstieg in die damals noch sehr überschaubare Welt der IT-Technik. Von da an sammelte er als Anwendungsberater für kaufmännische Software Erfahrungen mit verschiedensten Menschen, Branchen und Unternehmenskulturen.

Sein ausgeprägtes Dienstleistungs-Gen und der Wunsch nach Selbstständigkeit führten 1991 zu seiner ersten Unternehmensgründung, der Matthias Kauf GmbH. Schwerpunkte bildeten die IT-Beratung und die Implementierung von Programmen, die heute als Customer Relationship Management Software (CRM) bekannt sind. Nach acht Jahren als geschäftsführender Gesellschafter eines IT-Systemhauses mit mehr als 40 Mitarbeitern konzentrierte sich Matthias Kauf konsequent auf das Thema CRM. Dazu gründete er die servandis GmbH mit Sitz in Bremen. Unter seiner Leitung berät das servandis-Team seit 2017 Unternehmen verschiedenster Branchen bei der Beschaffung und Implementierung von CRM-Systemen. Diese Arbeit und mehr als 1.000 Anwenderschulungen bilden die breite Wissens- und Erfahrungsbasis des vorliegenden Buches.

www.servandis.de



DR. FRANZ J. SPERLICH

Dr. Franz J. Sperlich wurde 1972 in Bremen geboren. Er studierte und promovierte an der Medizinischen Hochschule Hannover und forschte an der renommierten University of California in San Diego zum Thema Aufmerksamkeit.

Seine Privatpraxis für Integrierte Medizin befindet sich in Lilienthal bei Bremen. Hier vereint er moderne Schulmedizin mit traditionellen Heilsystemen. Seine umfassende medizinische Expertise zusammen mit seinem neurowissenschaftlichen Know-how bietet seinen Patienten ein ganzheitliches Konzept für mehr Balance, Vitalität und Leistungsfähigkeit im Leben. Hierzu entwickelte er das universitär anerkannte Narrative Mentoring, eine effektive Methode der Reflektion und Selbststeuerung, die er in Seminaren und Einzelcoachings vermittelt. 2016 erschien dazu sein viel beachteter Ratgeber „S.M.i.Le! Sei Mentor im Leben“.

Seine Leidenschaft ist es, die sich rasant entwickelnden Erkenntnisse der Neurowissenschaften für unser Leben nutzbar zu machen. Dazu hält Dr. Sperlich als internationaler Keynote Speaker Vorträge zum Thema Neuro-Emotional Management als die Basis für gehirngerechtes Führen.

www.dr-med-sperlich.de

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir haben uns bemüht, das Lesen dieses Buches in jeder Hinsicht leser- und leserinnenfreundlich zu gestalten. Einzig aus diesem Grund haben wir uns im Text auf die männliche Form beschränkt. Weil es Sätze kürzer und übersichtlicher macht. Diese grammatikalische Verkürzung bitten wir nicht als verkürzte Sichtweisen in Gender- und Diversity-Fragen zu verstehen, oder als Abwertung unserer Leserinnen. Wir glauben, dass der Inhalt des Buches – es geht im Wesentlichen um menschliches Miteinander – eine offene Haltung deutlich macht und hoffen auf Verständnis, besonders auf das unserer Leserinnen.

KAPITEL

1 UNTER- NEHMEN MINDSET



UND WIE TICKT'S BEI IHNEN? EINE BESTANDSAUFNAHME

Jedes Unternehmen ist ein Organismus,
ein lebendiges System mit bestimmtem
Charakter und einer schwer bestimmbar
Zahl an Einflüssen, Eigenschaften und
Eigenheiten – mit einer DNA,
die maßgeblich jede Art von
Kundenbeziehung und -bindung prägt.
Im ersten Kapitel möchten wir dazu
gezielt Ursachenforschung betreiben.

SPRECHEN WIR ÜBER DIE ZUKUNFT. ABER NUR KURZ.

„Die Welt verändert sich ständig.“ Das kennen wir doch. So viele Artikel, Broschüren und Reden, die mit dieser Feststellung beginnen, so viele Schlussfolgerungen, die daraus gezogen werden. Die Veränderung wird gefürchtet, beschworen, herbeigesehnt, wie das goldene Kalb umtanzt oder wie ein ungebetener Gast des Gestaltungsraumes verwiesen. Nicht selten zusammen mit ihrer Zwillingsschwester, der Zukunft. Ebenso umschwärmt, umstritten und ununterbrochen herbeizitiert. Das einflussreiche Geschwisterpaar absorbiert in grundsätzlich forciertem Tempo enorm viel Aufmerksamkeit, ohne uns im Gegenzug etwas Erleuchtung oder Überblick zu gönnen. Dagegen nimmt sich die Gegenwart – immerhin die Zeit, die uns am nächsten steht – oft wie ein blasser Nebendarsteller aus – ohne Sprechrolle und ohne Botschaft. Ja, es ist schwer, sich zu orientieren, oder auch neu zu orientieren. Für einen mittelständischen Unternehmer wie mich, der durch seine Tätigkeit in der IT-Branche darauf trainiert ist, Strukturen zu erkennen und zu verbessern, ist das keine befriedigende Situation. Im Bemühen, das Heute genauso wie das unberechenbar agierende Morgen im Griff zu behalten, fühlt man sich wie jemand, der durchs Fernglas sieht, ohne die Schutzkappe abzunehmen: passendes Instrument, düsteres Ergebnis.

Ich habe mich deshalb dazu entschlossen, den Blick zu wenden. Erst einmal weg von Veränderung und Zukunft – und dorthin, wo ich mich ganz gut auskenne: bei mir selbst.

ICH. UNTERNEHMER.

Unternehmer sind, ähnlich wie Erfinder oder Künstler, Menschen, die ihre Welt, ganz gleich, wie klein oder groß sie sein mag, einfach verbesserungswürdig finden. Sie möchten ihr durch die Kraft der Idee etwas Neues abgewinnen oder etwas hinzufügen. Etwas, das sich bezahlt macht und Spaß bringt. Etwas von Wert. Und wenn es nur ein Marktwert ist. Dieser Antrieb, ob mehr intelligenz-gesteuert oder intuitiv, ist eine sehr persönliche Kraft, und so sind der erfolgreiche Aufbau und die Führung eines Unternehmens in erster Linie verknüpft mit den handelnden Persönlichkeiten.

Sie prägen Unternehmen mehr, als das jedes Zeitgeistthema könnte. In höchsten Sphären ist das besonders evident. Man denke an die ganz großen Namen wie Bill Gates, Richard Branson oder Elon Musk. Charismatische Menschen, lebende Visionen. Sie sind das Unternehmen, sie sind nicht nur das Geld des Unternehmens. Wäre es anders, würden Konzerne ausschließlich von Buchhaltern repräsentiert. In der etwas weniger glamourösen Welt des deutschen Mittelstands klingt der Gedanke, sich auf den Menschen hinter der Idee und der Firma zu konzentrieren, zunächst vielleicht praxisfern. Denn sobald der Laden einigermaßen laufen lernt, bleibt kaum genug Energie, noch über die Kinderschuhe nachzudenken.

EINFACH WOW

Stattdessen übernimmt das Wie die Kontrolle und das Controlling: Wie können wir wachsen, wie mehr Gewinn generieren, wie kommen wir zu mehr Kunden und Marktpräsenz ... Absolute Kernfragen, sicher. Aber wie in jeder guten Geschichte sind es nicht die nächstliegenden Fragen, die am weitesten führen.

Anstatt sämtliche Kräfte auf das Wie – die Machart, die Organisation, das Geld – zu konzentrieren, lohnt sich der Blick auf das WoW: das Warum oder Wofür. Lange glaubte auch ich, für dieses WoW keine Zeit zu haben. Bis ich feststellen musste, wie viel mich der Verzicht darauf kostet – nicht nur an Zeit.

WIE WICHTIG IST DAS WOW?

„Warum mache ich das alles? Warum mache ich das so – und nicht etwa anders? Warum mute ich mir das zu? Wofür kämpfe ich? Wofür stehe ich jeden Morgen so früh auf?“

Verblüffend, wie viele, durchaus zielbewusste und ehrgeizige Menschen ich mit diesen simplen Fragen schon ins Grübeln gebracht habe. Ich konnte allerdings erfahren, dass Unternehmen und Unternehmer sich zu einer Bestandsaufnahme im Sinne eines Warum oder Wofür nicht ohne Weiteres hinreißen lassen. Eine Erstarrung, die sich manchmal nur durch Erschütterungen ablegen lässt ...

Da hat man alle Bereiche bis zur Decke optimiert, die Abläufe beschleunigt, die Produkte und das Portfolio angepasst, und dann wie aus dem Nichts: das Erd- bzw. Marktbeben – die Branche schwächelt, die Mitbewerber zeigen Muskeln, die Kunden zeigen Nerven, alte Partnerschaften zerbrechen, neue Anforderungen erwachsen. Es entsteht ein Waschküchen-Effekt: Man möchte gerade dann am klarsten sehen, wenn der Dampf am dicksten ist. Oder positiv ausgedrückt: Man ist sensibilisiert für das WoW.

EXTRA

DAS WOW ZÄHLT ÜBERALL.

EIN SIMPLES BEISPIEL*: DAS RAUCHEN.

Es gibt niemanden, der nicht um die Schädlichkeit von Zigaretten weiß. Und trotzdem rauchen Millionen munter weiter, sogar gegen den eigenen Willen. Sie können einfach nicht aufhören. Es gibt allerdings eine Gruppe von Menschen, die im Kampf gegen das Nikotin ganz selbstverständlich Konsequenz und Stärke zeigt: werdende Mütter. Selbst die härtesten Raucherinnen sehen sich, kaum schwanger, in der Lage, zu verzichten; ganz einfach, weil ihr neues WoW, die Gesundheit des Kindes, eine enorme Willensstärke freisetzt. Während es andersherum Nikotin-Junkies gibt, die selbst beim Verlust eines Beines unbeeindruckt weiterquarzen. Offensichtlich spielt das WoW nicht nur in der Existenzphilosophie, sondern auch im Alltag eine Hauptrolle. Mit einer Bedeutung, die weit über das Geldhaben und das Geldverdienen hinausgeht.

*Ich mag simple Beispiele, weil sie meist besser funktionieren. Und Dinge, die besser funktionieren, mag ich auch.

NEUROBIOLOGISCH BETRACHTET:

RAUCHEN



Aus wissenschaftlicher Sicht lässt sich diese Beobachtung der nichtrauchenden Mütter u. a. auf unser sogenanntes „soziales Gehirn“ zurückführen. Dieser Begriff fasst ein Grundprinzip unseres Denkens zusammen, das der Hirnforscher Joachim Bauer wie folgt umschreibt: „Seiner ursprünglichen biologischen Bestimmung nach hat der Mensch (...) den Wunsch nach Fairness, Kooperation und sozialem Zusammenleben.“

Im Umkehrschluss bedeutet dies oft, dass wir in bestimmten Situationen lieber etwas für andere machen als für uns selber. Genau das bewegt die werdende Mutter.

Dem langjährigen Raucher, der schon oft vergeblich versucht hat, von seinem Laster zu lassen, steht hingegen ein anderes Phänomen im Weg: Unser Gehirn liefert uns oftmals verzerrte Risikoeinschätzungen. Die Ursache: Wir sind schlechte intuitive Statistiker, darauf verweist der Nobelpreisträger Daniel Kahneman. Während wir akute

emotionale Erfahrungen sehr hoch bewerten, werden langfristige Risiken oftmals unterschätzt.

Diese Verzerrung unserer Wahrnehmung hat mitunter irrationale Folgen. So steigen wir einerseits nach einem Bericht über einen Flugzeugabsturz auf das objektiv viel gefährlichere Verkehrsmittel Auto um, oder aber wir führen andererseits unsere objektiv schädliche Gewohnheit des Rauchens fort.

Zusammenfassend kann man festhalten: Unsere täglichen Entscheidungen unterliegen Regeln, diese aber sind oftmals nicht rational-logisch, sondern vorwiegend sozial-emotional.



REINE TYPFRAGE: WELCHER UNTERNEHMER BIN ICH?

Natürlich sind Sie kompetent, selbstverständlich vorausschauend, von Mitarbeitern geliebt, von Wettbewerbern geachtet, von der Allgemeinheit verehrt. Ein typischer Chef eben... aus dem Vorabendprogramm. Die Wirklichkeit ist zum Glück/leider bunter, kontroverser und vielschichtiger.

Weil die menschliche Persönlichkeit nun mal profilierter und unterschiedlicher ist, als uns dies Medienklischees glauben machen. Auch wenn die Gesetzmäßigkeiten der Märkte etwas anderes vermuten lassen, kann ich doch zumindest für den Mittelstand sagen:

So verschieden die Charaktere, so verschieden die Führungsstile. Hermann Arnold stellt in seinem Buch „Wir sind Chef“ ein Vier-Stufen-Modell vor, das einen differenzierteren Überblick zu diesem Thema bietet.



FÜR DEN MACHER:

ÜBERZEUGENDE WEISUNG UND KONTROLLE

Der Klassiker in der Unternehmensführung, spätestens seit den Kindertagen des Kapitalismus, und bis heute aktuell. Der Kapitän sagt, wo's langgeht, in allen Bereichen. Er erteilt Weisungen, vergibt Aufgaben und Noten für die Leistung. Früher genügte möglicherweise das T-Shirt-Motto „Ich Chef – Du nix“, heute ist solch eine absolute Weisungsbefugnis mit einer Bringschuld verbunden. Der Chef muss nicht nur weisen, sondern auch beweisen. Denn einerseits genügt es vielen Mitarbeitern, ihre Arbeit ohne großes Wenn und Veto einfach zu erledigen und die Verantwortung dem Chef zu überlassen; andererseits ist diese Haltung nicht voraussetzungslos: Sie verlangt nach unbedingtem Vertrauen in die Person, die Fähigkeiten und die Leadership-Qualitäten des Chefs, sonst geht es mit der Identifikation und der Leistungsbereitschaft der Belegschaft schnell bergab.



FÜR DEN TRAINER:

EINBEZIEHENDE WEISUNG UND KONTROLLE

Je größer die Arbeits- und Aufgabenbereiche, desto klüger ist es, das Wissen von Mitarbeitern zu aktivieren. Sie erhalten mittels Arbeitsgruppen, Feedback-Systemen und Foren die Möglichkeit, mitzuspielen, um Konzepte, Strategien und Entwicklungen mit Ideen und Vorschlägen anzureichern. Wie's läuft und ob's gut läuft, entscheidet und kontrolliert aber letztlich immer noch die Führungsetage. Keine Alleinherrschaft mehr, aber auch noch keine reine Demokratie – immerhin ein großer Schritt in Richtung einer zeitgemäßen Organisationsform.

3

STUFE

FÜR DEN TEAMPLAYER:

DIE UNTERSTÜTZENDE SELBSTORGANISATION

Der Universalgelehrte, das bildungsbürgerliche Alleswisser-Ideal früherer Zeiten, ist wie der Dinosaurier: bestaunt, aber ausgestorben. Heute, im Zeitalter der Spezialisten, ist die Vernetzung mindestens genauso wichtig wie das Wissen selbst. Ein Umstand, dem die Führung nach der sogenannten SCRUM-Methode Rechnung trägt. Statt Projekte und Produkte, wie lange üblich, nach den Regeln des Staffellaufs zu entwickeln, setzt SCRUM auf das Rugby-Prinzip: einfache Regeln, ein pragmatisches Vorgehen, ein freies Zusammenspiel der Kräfte, mehr Konzentration auf erfolgreiche Ergebnisse, weniger struktureller Aufwand. Alles im Rahmen selbstorganisierten, selbstverantwortlichen Handelns. Ein guter Weg, um interdisziplinär hochkomplexe Projekte zu bewältigen.

4

STUFE

FÜR DEN FREIGEIST:

DIE SELBST GESTALTETE ORGANISATION

Wer ist hier der Boss? Jeder Einzelne – aber gemeinschaftlich. Hier haben wir die anspruchsvollste Form der Mitarbeiterorganisation: Sämtliche Regeln kommen aus dem Team und werden von jedem Einzelnen im Team genau befolgt. Dabei ist die Verantwortlichkeit des Einzelnen untrennbar verknüpft mit der freien Zusammenarbeit aller. Das schafft viel Flexibilität und Leistungsfähigkeit, kostet aber auch Kraft, denn hier ist alles möglich außer Routine. Arbeitsweisen und Ergebnisse werden immer wieder diskutiert und gegebenenfalls sofort korrigiert, Konflikte werden gemeinsam gelöst, Kompetenzen gemeinsam erweitert. Ein mutiger, aber auch ein Erfolg versprechender Sprung vom Ich zum Wir.

VON „MACHT, WIE ICH WILL“ BIS „MACHT, WIE IHR WOLLT“

Obwohl dieses Stufenmodell eine evolutionäre Entwicklung aufzeigt: Jede der dargestellten Organisationsformen hat ihre Berechtigung. Während in einem Verpackungsbetrieb der direktive Macher genau richtig sein kann, fährt ein IT-Unternehmen, das Innovationen verkauft, sicher besser damit, auf die Eigenständigkeit und Flexibilität einer selbst gestalteten Organisation zu setzen. Und natürlich gilt auch hier wie überall: Die reine Form ist selten. Alles ist denk- und umsetzbar. Von der Diktatur – einer Führung, die rücksichtslos rundherum alles bestimmt – bis zum Chaos – einer Führung, die darauf setzt, dass alles von alleine geschieht. So wenig ich Ihnen diese Extreme empfehlen möchte.

Dazwischen gibt es für Sie, je nach Branche, Zielsetzung und Persönlichkeit, jede Menge Platz, um Mischformen dieses Stufenmodells zu etablieren. Das ist, sofern Sie bewusst und konzentriert vorgehen, nicht inkonsequent, sondern eine Antwort auf die Vielfalt unserer Unternehmenslandschaft.

Was allerdings alle genannten Führungsstile gemeinsam haben: Sie werden sich nicht durchsetzen, ohne den Mitarbeiter in den Fokus zu stellen. Weil es sonst nicht gelingen kann, den Kunden in den Fokus zu stellen. Aber zum Kunden später ...

ÜBER DEN WERT UND DEN MEHRWERT DER BEGEISTERUNG

Was in einem Unternehmen vor allem zählt, sind die Zahlen. Das weiß jeder Chef und jeder Mitarbeiter. Nicht jeder Chef indes weiß, warum er Menschen, die er bezahlt, auch noch begeistern sollte. Argumente für die Kopplung von Empathie und Ökonomie.

DER MITARBEITER: OHNE ZU LOBEN NACH OBEN?

Ist der Mitarbeiter so etwas wie ein Dieselfahrzeug? Überall anzutreffen, viel optimiert, aber trotzdem ein Auslaufmodell, auf Dauer eher belastend fürs Wirtschaftsklima? Das hängt vom Motor ab. Und der Motor bei Mitarbeitern heißt wortverwandt: Motivation. Kommt aus dem Lateinischen (movere – bewegen) und kommt überall gut an. Klar, Motivation. Wichtig. Aber unter unseren WoW = Warum-oder-Wofür-Filter gelegt, zeigt sich deutlich die Ratlosigkeit: Was bringt Menschen dazu, sich wertgeschätzt und zu Leistungen animiert zu fühlen? In aller wissenschaftlich unangemessenen Kürze wage ich mich an eine Definition: Als Motivation bezeichnet man alles, was den Menschen zu einer Handlung bewegt. Die Motivation kann entstehen, wenn äußere Reize mit einem inneren Bedürfnis harmonieren. Ein kurzes Gespräch über das Bergsteigen kann den alten Wunsch befeuern, ein anderes, freieres und ein abenteuerlicheres Leben zu führen. Gefühlslagen, die bestärken und nach Umsetzung drängen (ich werde das/ich kann das/ich bin das), sind Beispiele einer intrinsischen, das heißt von innen geleiteten Motivation. Von außen geleitet zu werden gibt es wahrscheinlich häufiger, etwa das „Shock your neighbour“-Prinzip – die dringende und permanent umgesetzte Absicht, andere durch Statussymbole zu beeindrucken. Selbst wenn man diese anderen gar nicht kennt oder gar nicht mag. Ohne dass man es selbst merkt, beherrscht die Wirkungsabsicht das Innenleben. Die Umwelt bemerkt das schon – und ist in der Regel wenig begeistert von diesem Mangel an Authentizität.

Hoffentlich neu intrinsisch motiviert verlassen wir nun die Theorie und nähern uns wieder etwas mehr der Arbeitswelt. Hier ist nach allem, was Wirt- und Wissenschaft untersucht haben, Motivation so ähnlich wie Weihnachten: nach außen oft kühl als überflüssig deklariert, aber innerlich herbeigesehnt. Und wie Weihnachten verläuft auch die Motivation nicht immer so glänzend und besonders, wie man es sich gewünscht hätte. Mitarbeiter, die keine Motivation kennen, geben sich notgedrungen der Vorstellung hin, es sei ja bloß ein Job, in dem man eben bloß sein Geld verdient. Eine Haltung,

auf die man überall stößt. Im Kaufhaus, im Restaurant, im Callcenter, im Rathaus. Ärgerlich, aber auch traurig. Denn dabei zeigt sich, wie endgültig sich in vielen Fällen die Arbeitswelt vom Leben abgekoppelt hat. *„Montagmorgen, fünf nach acht, und noch immer kein Wochenende in Sicht ...“* – eine von vielen Hymnen der inneren Kündigung. Was man dagegen tun kann? Einfach besser zahlen?

EXTRA GELD IST ALLES – ODER?


Nicht unbedingt traurig, aber wahr: *„Hinter jedem Gegenstand unseres Lebens steht eine unsichtbare Zahl“*, sagt der Autor Wolfgang Schorlau. Motivation monetär zu erzeugen, ist Liebe auf kapitalistisch. Eine distanzierte, zweckgebundene Liebe, also genau genommen ein Widerspruch in sich; weil das, was wir gemeinhin mit Liebe verbinden – Zugewandtheit, Vertrauen, Gefühl –, durch bare Münze ersetzt werden soll. Wenn wir als Mitarbeiter einfach mehr Geld erhalten, regelmäßig hochgestuft werden, einen Bonus bekommen, einen Firmenwagen, dann löst das in unserem Gehirn (und meist auch im Portemonnaie) erstaunlich wenig Begeisterung, Dankbarkeit und schon gar kein energetisches Feuer aus. Eher ein müdes Tischfeuerwerk, das vor sich hin zischelt und schon während seiner kurzen Brenndauer niemanden zu faszinieren vermag. Aus dem Geschenk eines zusätzlichen Gehalts wird schon in der ersten Wiederholung eine Selbstverständlichkeit, über die niemand mehr nachdenkt. Es sei denn, sie bleibt wider Erwarten aus: Dann macht sich Frust schneller breit, als man „erfolgsbasierte Prämie“ sagen kann.

Obwohl so vieles, eigentlich fast alles, zu Geld und Gewinn drängt in unserer Welt, bleibt doch festzustellen: Nichts nutzt sich schneller ab als eine Gehaltserhöhung – und nichts hat länger Wirkung als eine gelungene Motivation. Ein motivierter Mitarbeiter findet auf die WoW-Frage sofort Antworten: rationale, die der Firma zugute kommen, und emotionale, die sein Engagement begründen und sein Gefühl stärken, Teil eines großen Ganzen zu sein. Und eben nicht nur *„Rädchen im Getriebe“*, wie das Charlie Chaplin schon in *„Moderne Zeiten“* am Fließband zeitlos-zutreffend dargestellt hat.



NEUROBIOLOGISCH BETRACHTET:

GELD UND GLÜCK

 Studien zeigen tatsächlich, dass ein höheres Einkommen zufriedener macht, ab einer gewissen Summe aber ein Gewöhnungseffekt einsetzt.

Verdoppelt sich das Jahreseinkommen beispielsweise von 15.000 auf 30.000 Euro, erlebt man noch einen starken Glückszuwachs. Schafft man es, das Ganze auf 60.000 Euro weiter zu verdoppeln, erleben wir einen weiteren Glücksbonus, der allerdings schon etwas geringer ausfällt. Zwischen 80.000 und 100.000 Euro Jahreseinkommen verliert sich dieser Zuwachs an Glück fast völlig. Dieser, in vielen soziologischen Untersuchungen gezeigte Effekt bestätigt eine schon über 150 Jahre alte

volkswirtschaftliche These, nämlich die des abnehmenden Grenznutzens. Konkret besagt diese: „Die Größe eines und desselben Genusses nimmt, wenn wir mit der Bereitung des Genusses ununterbrochen fortfahren, fortwährend ab, bis zuletzt Sättigung eintritt.“^{*1}

Vereinfacht kann man sagen: Wir gewöhnen uns schnell an eine Verbesserung und empfinden diese nach kurzer Zeit als neue Grundlage unserer Bewertung. Diese Eigenschaft unseres subjektiven Gehirns ist der Mechanismus der hedonischen Tretmühle.^{*2}



^{*1} Hermann Heinrich Gossen (1854): Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs, und der daraus fließenden Regeln für menschliches Handeln. Braunschweig, S. 4 f.

^{*2} Siehe auch: Brickman, P., Coates, D., Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative? Journal of Personality and Social Psychology, 36(8), S. 917.