Mini
Book

Constantin Sander

Verkäufer in der Psychofalle

BusinessVillage

Liebe Leserinnen und Leser,

ich freue uns, dass Sie Interesse an diesem Thema haben.

Wenn Ihnen dieses **Mini**Book gefällt, dann machen Sie es doch auch anderen Lesern zugänglich und:

- schicken Sie es doch einfach an einen Bekannten weiter,
- bieten es auf Ihrer Website zum Download an,
- berichten in Ihrem Newsletter/Blog darüber
- …

Viel mehr zum Thema finden Sie übrigens in meinem Buch *Change – Bewegung im Kopf*, das im Januar 2012 im BusinessVillage Verlag erschienen ist.

Natürlich freue ich mich auch über Ihr Feedback. Sie erreichen mich über den Verlag

Ihr

Dr. Constantin Sander

Change! Bewegung im Kopf

Constantin Sander
Change! Bewegung im Kopf
Ihr Gehirn wird so, wie Sie es benutzen.
Mit neuen Erkenntnissen aus Biologie und Neurowissenschaften
3., überarbeitete Auflage 2012

256 Seiten; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-013-4; Art.-Nr.: 881

Barack Obamas Motto »Change« hat Menschen angespornt und elektrisiert. Aber wie geht eigentlich Veränderung? Reichen positives Denken, Bekämpfung des inneren Schweinehundes und ein Motivationstraining als Schlüssel zur Veränderung aus?

Wir laufen meist noch völlig untauglichen Vorstellungen von Wahrnehmung, Lernen und Motivation hinterher. Entscheidungsprozesse in unserem Kopf funktionieren anders als wir denken. Der Bauch dominiert den Kopf – der rational gesteuerte Homo oeconomicus ist ein Mythos vergangener Zeiten. Veränderung kann nur gelingen, wenn wir die Grundlagen unseres Verhaltens verstehen und als Ressource nutzen. Denn das Potenzial, über uns selbst hinauszuwachsen und etwas zu verändern, ist uns angeboren – wir müssen es nur nutzen.

Leicht verständlich und unterhaltsam belegt Dr. Constantin Sander anhand neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse aus der Neuropsychologie und Biologie, wie Veränderungsprozesse in der Praxis funktionieren.

»Von so leichter Hand geschrieben hat man die Zusammenhänge zwischen Denken, Fühlen und Handeln selten konsumieren dürfen.« kommunikation & seminar, Heft 4/2010

»Wer Change Management schneller und besser in eine Organisation tragen will, dem sei das Buch »Change!« von Constantin Sander wärmstens empfohlen.« Hamburger Abendblatt, 6./7. November 2010

www.BusinessVillage.de

Verkaufen ist doch irgendwie unanständig, oder?

1

Verkaufen ist nicht Jedermanns Sache. »Zum Verkäufer muss man geboren sein.« So sehen das viele. Wenn das aber auch gute Fachleute so sehen, die ihre Produkte oder Services an den Mann oder an die Frau bringen wollen, dann ist das fatal. Business Coach Constantin Sander zeigt auf, wie Verkaufsmuffel ihre Einstellung ändern können.

Es gibt gute Fachleute, die auch gute Verkäufer sind. Keine Frage. Aber ein Großteil derer, die Ihr Metier beherrschen wie niemand sonst, haben mit Akquise so ihre Probleme. »Mach ich echt ungern«, höre ich immer wieder. Gerade in Deutschland scheint immer noch der Glaubenssatz vorzuherrschen, dass Verkaufen eher unanständig ist. Wer anderen etwas verkaufen will, meint es vor allem gut mit sich selbst, aber nicht mit dem potenziellen Kunden. Sicher, das ist nicht durchweg so, aber mir begegnet diese Einstellung immer wieder.

Schlimmer noch: Selbst einige Akquiseberater scheinen diesen Glaubenssatz verinnerlicht zu haben. Als ich neulich einer Dame aus meiner Twitter-Kontaktliste die freundliche Anfrage schickte, ob sie an meinem Newsletter interessiert sei, bekam ich die barsche Antwort: »Ich sag's mal direkt: Ich bin schon groß. Wenn ich einen Newsletter brauche, dann kümmere ich mich.« Der Clou: Die Dame bezeichnet sich selbst als Expertin für Akquise!

Aber Akquise heißt nicht: »Ich warte mal am Telefon, bis mich jemand anruft und einen Auftrag durchgibt.« Akquise heißt: »Hier bin ich und ich möchte Sie gern als Kunden gewinnen.« Um nichts anderes geht es! Wenn Sie verkaufen wollen, dann wollen Sie jemanden gewinnen. Ist das wirklich unanständig?

Einschränkende Glaubenssätze

Überprüfen Sie doch einmal selbst Ihre Glaubenssätze zum Thema Verkauf. Welchen der folgenden Aussagen würden Sie zustimmen:

- »Aktive Akquise ist aufdringlich.«
- »Verkaufen = sich anbiedern«
- »Ein guter Verkäufer muss Leute trickreich einwickeln können.«
- »Wenn jemand meine Produkte/Services braucht, dann wird er sich schon melden.«
- »Andere können doch besser verkaufen als ich.«
- »Meine Produkte/Services sind so gut, dass die sich von selbst verkaufen müssen.«
- »Die Leute finden meine Produkte bestimmt zu teuer.«
- »Ich muss nur genug Marketing machen, dann rufen die Leute schon an.«
- »Zum Verkäufer muss man geboren sein.«
- »Ich bin halt kein Verkäufertyp.«

Zu letzterem etwas Biografisches: Diesen Glaubenssatz hatte ich lange verinnerlicht. Ich wollte alles – aber nicht verkaufen. Mein beruflicher Werdegang führte dann aber dazu, dass ich auch das tat. Und so entdeckte ich, dass Verkaufen eben nicht gleich Verkaufen ist. Es gibt aufdringliche Verkäufertypen, die man vorn raus wirft, die dann aber hinten wieder reinkommen. Und es gibt unerträgliche Schwätzer, die einem das Ohr abklauen. Andere wiederum scheinen von dem Gedanken besessen zu sein, dass Kunden grundsätzlich dämlich sind und eher stören. Extreme. Aber es gibt auch die empathischen Verkäufertypen, die ein Ohr für den Kunden haben, die es verstehen, Kunden zu beraten und für ihre Produkte zu begeistern. Die haben aber auch kein Problem

damit, wenn jemand sagt: »Nein, danke!«. Und so entdeckte ich, dass Verkaufen geradezu Spaß machen kann.

Wie geht es anders?

Wie ist das bei Ihnen? Wie viele der oben genannten Glaubenssätze würden Sie unterschreiben? Ein oder zwei? Oder mehr? Wie wäre es, wenn Sie für sich, nur für sich, diese Sätze einmal umkehren würden. Zum Beispiel:

- »Meine aktive Akquise ist Dienst am Kunden«
- »Verkaufen = sich anbieten«
- »Wenn jemand meine Produkte/Services braucht, dann gehe ich auf ihn zu. «
- …

Fällt Ihnen das schwer? Probieren Sie es trotzdem einmal. Und schauen Sie mal, wie sich Ihr Gefühl zum Verkaufen verändert. Sie sind der Experte, Sie verkaufen neben Ihren Produkten und Dienstleistungen schließlich auch Ihre Erfahrungen. Somit werden Sie zum Berater des Kunden. Wäre diese Sichtweise für Sie angenehmer? Akquise kann großen Spaß machen, wenn Sie sich von einschränkenden Glaubenssätzen trennen und durch neue, positive ersetzten. Verkaufen ist das, was Sie daraus machen.

Wie möchten Sie selbst von Verkäufern gern beraten werden? Was würde Sie ansprechen? Haben Sie Ideen? Dann wenden Sie diese Wünsche auf ihre Kunden an, zum Beispiel »Ich möchte meine Kunden …« So gelangen Sie eher zu einer authentischen Art des Verkaufens, einer Akquiseform, die zu Ihnen passt.

Ob Ihre Akquise aufdringlich und unanständig ist, hängt vor allem von der Art und Weise Ihrer Kundenansprache ab. Es liegt also an Ihnen ob Sie penetrant und nervig oder sympathisch und wertschätzend rüberkommen.

Verkaufen ist vielleicht nicht Jedermanns Sache. Sie sollten es aber in jedem Fall zu Ihrer Sache machen, wenn Sie mit Ihren Angeboten auf dem Markt bestehen wollen. Gerade wenn Sie neu am Markt sind, kommen Sie um aktive Akquise gar nicht herum. Lösen Sie sich vor allem von der Idee, dass Ihre Kunden ja eigentlich bei Ihnen anfragen müssten. Würden Ihre Kunden so ticken, hätten Sie diesen Artikel wahrscheinlich gar nicht bis zu Ende gelesen.

Wer verkaufen will, muss auch hart im Nehmen sein. Wer ungefragt anklopft, muss damit rechnen, nicht hereingelassen zu werden. Was aber, wenn Sie nun schon einen Termin beim Kunden hatten, sich aber beim späteren Nachfassen eine Abfuhr einholen? Business Coach Constantin Sander zeigt auf, wie man damit umgehen kann.

»Wir brauchen hier gar nicht weiterreden …« Umgang mit Abweisungen im Verkauf

2

Stefan F. hatte es geschafft. Er hatte einen Termin beim Kunden und Gelegenheit, sich und seine Produkte vorzustellen. Als er dann aber nach einer Woche beim Kunden anrief um nachzufassen, fiel der ihm gleich ins Wort: »Wir brauchen hier gar nicht weiter zu reden. Wir sind mit unserem jetzigen Lieferanten zufrieden und wollen nicht wechseln …« Peng. Aus der Traum. Der oder die eine würde hier denken »Mist, vergeudete Zeit« oder sogar: »Idiot!« Das darf man denken. Andere würden an ihren Verkaufskompetenzen zweifeln. Auch verständlich.

Wie jetzt reagieren? Antwort: Das hängt davon ab. Wenn Sie die Reaktion Ihres Kunden sehr überrascht, spricht nichts dagegen, das auch so zu formulieren. »Hui, das überrascht mich jetzt sehr. Ich hatte das Gefühl, dass Sie unser Produkt doch interessant fanden.« Sie können sich aber auch einfach freundlich für die Zeit bedanken, die der Kunde sich genommen hat und auflegen. Abgehakt! Abgehakt?

Blickrichtung wechseln

Sie können einen Misserfolg abhaken. Sie können aber auch Profit daraus ziehen. Misserfolge sind immer eine Aufforderung, die Blickrichtung zu wechseln. Die spannende Frage ist doch: Was ist da wohl schief gelaufen? Vielleicht hat Stefan F. in der Tat im Akquisegespräch nicht ausreichend überzeugt. Vielleicht. Die Abfuhr, die er beim Nachfassen erhalten hat, klang recht barsch. Woran könnte das liegen? Wenn Ihnen schon einmal ähnliches widerfahren ist, dann prüfen Sie doch mal Folgendes:

- Stimmte die »Chemie« zwischen Ihnen und dem Kunden?
- War die Gesprächsatmosphäre locker oder verkrampft?
- Haben Sie dem Kunden zugehört oder haben Sie ihn zugetextet?

- Haben Sie mehr über Ihr Produkt oder mehr über die Anforderungen/Wünsche des Kunden geredet?
- Haben Sie überhaupt verstanden, was der Kunde möchte?
- Haben Sie das Gespräch durch Fragen oder mehr durch Statements geführt?
- Hatte der Kunde Einwände und konnten Sie die ausräumen?
- Wie waren Sie bei der Verabschiedung verblieben?

So viel kritische Selbstreflexion muss sein, denn wenn Sie scheitern, sollten Sie den Misserfolg zum Lernen nutzen. Tun Sie das nicht, dann wäre dieser Kundenkontakt wirklich nur vergeudete Zeit gewesen.

Keine voreiligen Schlüsse

Aber selbst wenn Sie alles richtig gemacht haben, kann es natürlich zu solchen Situationen wie der geschilderten kommen. Sie können nicht everybody's darling sein. Eine Kernkompetenz von Verkäufern besteht darin, das zu akzeptieren. Der Kunde mag aus Ihrer Sicht ein Idiot sein. Sie könnten auch an Ihren Akquise-Kompetenzen zweifeln. Beides ist wenig hilfreich. Fakt ist lediglich, dass Sie den Kunden offenbar nicht wirklich erreicht haben. Sie haben ihn nicht zum »Schwingen« gebracht. Zur Kommunikation gehören aber mindestens zwei. Vielleicht haben Sie Ihren Gesprächspartner einfach nur auf dem falschen Fuß erwischt. Hätten Sie einen Tag früher oder später angerufen, wäre es möglicherweise anders gelaufen. Möglicherweise. Also: Keine voreiligen Schlüsse.

Es kann unzählige Erklärungen dafür geben, warum Ihr Kunde nicht angebissen hat. Finden Sie heraus, welche wohl zutrifft. Fragen hilft unter Umständen. Ja, was spricht denn dagegen, den Kunden darauf

anzusprechen wie oben geschildert? Nicht beleidigt, nicht vorwurfsvoll, sondern selbstbewusst interessiert. Und wenn Sie großes Glück haben, dann können Sie damit auch verlorenes Terrain wieder gut machen.

Eins sollten Sie aber im Hinterkopf behalten, wenn Sie eine Abfuhr erhalten: Kunden dürfen das! Kunden dürfen Sie abweisen, dürfen wenig interessiert und schlecht gelaunt sein. Solange Sie ungefragt anklopfen, müssen Sie sogar damit rechnen. Wer stört, muss mit entsprechender Reaktion rechnen. Es liegt an Ihnen, daraus etwas zu machen. Wie? Sorgen Sie dafür, dass Ihr Kunde Sie nicht als Störer empfindet. Wie das geht, lesen Sie im 3. Teil der Akquise Serie.

Epilog: Man trifft sich immer zweimal. Ich hatte vor Jahren einen Kunden, der mir beim ersten Akquise-Gespräch eine Abfuhr erteilte (»brauch ich nicht!«) und viel später von selbst reumütig anklopfte. Misserfolge im Verkauf sind Etappen zum Erfolg. Bergetappen gehören nämlich nicht nur bei der Tour de France zum Rennen. Also: Kopf hoch und weitermachen!

Psychotricks im Verkauf wirken nicht mehr. Wie Sie trotzdem überzeugen

3

Wohl niemand möchte Produkte erwerben, die er oder sie nicht benötigt. Doch immer noch versuchen Trainer in Verkaufstrainings Verkäufern beizubringen, wie man Menschen genau dazu bringt. Warum eigentlich? Es ist doch viel einfacher, Menschen das zu verkaufen, was sie wollen.

Es ist nun schon das zweite Mal heute, dass eine freundlich Stimme anruft, der ich schon nach einem Satz anhöre, dass sie mir etwas andrehen will, was ich nicht brauche. Sie weiß das auch – und ich spüre es. Meine Intuition ist da ziemlich treffsicher. Es muss wohl am wenig authentischen Tonfall liegen und am stereotypen Verkaufsskript, dass die nette Dame vor sich liegen hat und das sie gerade abarbeiten will. Sie weiß natürlich nicht, dass ich auch eine Verkaufsschulung absolviert habe, und die typischen Kommunikationsmuster kenne.

Jetzt sagen gewiefte Verkäufer natürlich. »Ja, das war so ein junges Huhn, die das nicht kann. Verkaufen kann man auch nicht lernen, das hat man im Blut« Papperlapapp. Gerade die alten Hasen können zwar besser quatschen, aber genau das ist oft ihr Problem.

Reden ist Silber ...

Wer viel quatscht, erfährt unter Umständen nie, wie sein Kunde tickt, was ihn interessiert und was er will. Im Vordergrund steht stattdessen: »Ich will dem was verkaufen.« Und die alten Hasen schaffen es irgendwie auch oft genug, etwas zu verkaufen. Sandwich-Technik, Einwandbehandlung – und dann flutsch das schon. Aber wenn man einmal das Stimmungsbarometer bei den Kunden ablesen würde, bin ich mir ziemlich sicher, dass das bei denen eher auf »hmpf, irgendwie hat der mich jetzt überrannt« steht.

Dabei hat sich doch schon längst herumgesprochen, dass Menschen nicht das kaufen, was sie brauchen, sondern das, was sie wollen. Auch ist es so einfach, herauszufinden, was Kunden wirklich wollen. Man muss sie nur fragen – und eben zuhören. Und wenn man nicht als Verkäufer, sondern als interessierter Zuhörer und Berater auftritt, dann erfährt man auch, was der Kunde will – oder wollen könnte. Aber vor allem erfährt man, ob der potenzielle Kunde überhaupt zu einem passt.

Zu einem passt? Ja, sie haben richtig gelesen. Muss ich denn als Messias auftreten und meine Dienstleistungen Leuten andrehen, die – in meinem Fall – Coaching und Training überhaupt nicht haben wollen? Ich denke nein. Ich kann ihnen, wie im Coaching selbst, nur ein Angebot machen und bei Interesse mit dem Kunden gemeinsam schauen, wie das zu seinen Vorstellungen und Zielen passt. Das ist jedenfalls meiner Erfahrung nach die beste Form der Akquise. Alles andere wäre die reinste Zeitverschwendung – für den potenziellen Kunden und für mich.

... zuhören ist Gold

Gerade Fachleute machen oft einen großen Fehler: So mancher IT-Fachmann zum Beispiel stellt sein Produkt in den Mittelpunkt und schildert dem Kunden dessen Eigenschaften in allen Einzelheiten. Die interessieren aber selten. Menschen kaufen das, was ihnen vor allem ein gutes Gefühl verschafft und nicht das, was sie vermeintlich brauchen. Daher gehen rein nutzenorientierte Verkaufsgespräche oft ins Leere. Es ist zwar gut, einem potenziellen Kunden den Nutzen eines Produktes zu erklären. Aber das allein reicht nicht, solange das Produkt nicht seine emotionalen Bedürfnisse erfüllt. Gerade bei schwierigen Kaufentscheidungen ist es letztlich der Bauch, welcher den Unterschied macht zwischen Kauf und Nicht-Kauf. Und zum guten Gefühl gehört auch das

Vertrauen dem Verkäufer gegenüber. Stereotyper Verkäuferslang ist wenig authentisch und schafft genauso weinig eine Vertrauensbasis wie endlose Monologe über die Vorzüge eines Produktes.

Wie kann es besser gehen? Hier ein paar Tipps für alle, die nicht gern verkaufen mögen:

- Stellen Sie sich vor, Sie sind Berater und Experte Ihres Fachs, nicht Verkäufer. Gewinnt von dieser Warte Verkaufen mehr Attraktivität?
- Fallen Sie beim Kunden nicht mit der Tür ins Haus, sondern stellen Sie sich vor. Menschen möchten wissen, mit wem sie es zu tun haben, bevor sie sich auf sie einlassen.
- Bauen Sie eine vertrauensvolle Beziehung auf. Setzen Sie dort an, wo es Gemeinsamkeiten zwischen Ihnen und dem Kunden gibt. Vielleicht fahren Sie das gleiche Auto oder stammen aus der gleichen Stadt. Kurzer Small Talk entspannt die Atmosphäre. So wird selbst eine Kaltakquise mindestens lauwarm.
- Finden Sie heraus, was ihr Kunde benötigt. Manchmal ist das offensichtlich. In unserer Firma kam einmal ein Maurer vorbei, dem aufgefallen war, dass die Gebäudefassade schadhaft war. »Haben Sie einmal darüber nachgedacht, die Wand frisch zu verputzen?« Dort, wo der Bedarf nicht offensichtlich ist: Fragen Sie!

Bieten Sie dem Kunden eine Lösung an. Produkte und Dienstleistungen sind immer Problemlösungen. Sind sie es nicht, werden Sie kaum ein Interesse beim Kunden wecken können. Dabei geht es nicht vorwiegend um den tatsächlichen, sondern um den gefühlten Mehrwert. Alles was

Menschen mehr Sicherheit, bessere Kontrolle und soziale Bindung verschafft, was ihren Selbstwert steigert oder schlicht Spaß macht, ist ein gefühlter Mehrwert.

Emotion sells: Hier spielen Sinnesreize eine wesentliche Rolle. Sekundäre Produktmerkmale wie Design, Farbgebung, Haptik und Geruch können kaufentscheidend sein. Auch Ihr persönliches Outfit und Auftreten gehören dazu. Kommunikation ist zu 90 Prozent non-verbal. Achten Sie daher auch auf Ihre Artikulation und Ihre Körpersprache. Hüten Sie sich aber vor plumpen, einstudierten Gesten und gestellter Mimik.

Prüfen Sie, ob der Kunde zu Ihnen passt. Laufen Sie niemandem hinterher. Seien Sie gewiss: Ihr Kunde weiß besser als Sie, was er braucht. Wenn Sie ihm das nicht bieten können, dann lassen Sie von ihm ab – und empfehlen ihm ruhig einen Mitbewerber. Er wird es Ihnen danken. Wer gibt, bekommt auch zurück.

Zum Preis: Der stimmt, wenn der gefühlte Nutzen größer ist als der Preis. Ob er das ist, können Sie auch durch Ihre Gesprächsführung steuern. Lassen Sie sich nicht auf Rabattschlachten ein. Auch Sprüche wie »am Preis soll es nicht liegen« werten eher Ihr Produkt ab, als dass sie kauffördernd wirken.

Spüren Sie nach, wenn der Kunde reif ist für einen Abschluss. Wenn Sie Zweifel bemerken, dann fragen Sie nach. Zweifel und Widerstände sind ein Geschenk für jeden Verkäufer. Nehmen Sie den Kunden darin ernst und seien Sie empathisch. Erst wenn alle Zweifel ausgeräumt sind, wird Ihr Kunde kaufen. Wenn Sie ihn damit im Regen stehen lassen, haben sie ihn verloren.

Beenden Sie jedes Akquisegespräch verbindlich. Machen Sie einen Vorschlag, wie es weitergehen soll (»Bis wann möchten Sie denn eine Entscheidung treffen?«). Spätestens hier werden Sie merken, ob ihr Kunde eine ernsthafte Kaufabsicht hat.

Legen Sie sich ein dickes Fell zu. Absagen und andere Misserfolge sind eine Chance zum Lernen, wie es besser gehen könnte.

Ob Sie erfolgreich verkaufen, hängt letztlich davon ab, ob Sie beim Kunden Resonanz erzeugen. Dazu müssen Sie empathisch rüberkommen Ihr Produkt muss die Bedürfnisse Ihres Kunden befriedigen können. Also, verkaufen Sie dem Kunden doch einfach das, was er haben will.

Motivieren unmöglich

4

Appelle, Boni, Incentives, Motivationstrainings – es gibt viele Versuche, die Leistung von Menschen zu verbessern. Schon lange weiß die Psychologie, dass dies alles fragwürdige Methoden der Motivationsförderung sind. Die Hirnforschung sattelt noch eins drauf.

In meinen Projektmanagement-Seminaren nimmt das Thema Motivation einen breiten Raum ein. Teilweise zum Unverständnis einiger Teilnehmer. Eine Projektmanagerin sagte mir einmal: »Motivation? Mit so was können wir uns nicht befassen!« Andere befassen sich sehr intensiv damit und unternehmen einiges um eben diese zu fördern. Die einfachsten Versuche sind Appelle wie »Zeigen Sie doch mal ein wenig mehr Motivation!« Andere meinen, dass man durch Lob und Tadel Menschen motivieren könne. Und viele glauben, ihre Mitarbeiter seien mit Geld zu locken: Provisionen, Boni und Incentives. Reicht das nicht aus, dann muss ein Motivationstrainer her. Damit machte einst Jürgen Höller in Deutschland Furore und löste eine Welle der Dopaminanschubser aus: Tschacka! Heraus kam dabei nichts als ein Strohfeuer.

Dabei könnten wir es besser wissen. Schon Ende der Fünfzigerjahre veröffentlichte der Psychologe Frederik Herzberg eine Studie, die zeigen konnte, dass all die oben genannten Motivationsversuche allenfalls Desmotivation vermeiden können. Herzberg nannte sie Hygienefaktoren. Wer anständig bezahlt wird, Lob empfängt, vielleicht sogar am Erfolg des Unternehmens beteiligt wird, der macht seine Arbeit meist ordentlich. Aber wird er dadurch motiviert? Herzberg verneinte dies.

Mit Motivation in den Crash?

Szenenwechsel: Als Zocker in Nadelstreifen den Finanzmarkt vor wenigen Jahren an den Abgrund und fast darüber hinaus fuhren, da gerieten Managerboni schnell unter Generalverdacht und schwer in die Kritik. Sie seinen Schuld am Überschäumen des Marktes. Die Wirtschaft konterte, dass Boni als Leistungsanreiz unerlässlich seien. Das klingt zunächst logisch. Ein Hund gehorcht schließlich auch, wenn er ein Leckerli erwarten kann. Und aufgrund dieser einfachen Logik erklärt sich wahrscheinlich auch, warum so mancher Spitzenmanager astronomische Erfolgsvergütungen einstreicht. Seltsam nur, dass es keinen empirisch nachweisbaren Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Managerboni gibt. Im Gegenteil: Steven Covey konnte in einer Untersuchung in den 1990er Jahren zeigen, dass es eher die Firmen mit mittleren Managervergütungen sind, die nachhaltig High Performance zeigen. Jüngst konnten Psychologen zeigen, dass es selbst an der Börse nicht die Boni sind, welche den Anreiz ausmachen, sondern das Verlangen, besser als die Anderen zu sein. Dadurch entsteht in manchem Unternehmen eine durch Konkurrenz und Futterneid geprägte Ellenbogenkultur. Mit Motivationsförderung hat dieses System wenig zu tun.

Zahlreiche empirische Untersuchungen können belegen, werden, dass immer dann, wenn Menschen auch nur rudimentäre kognitive Leistungen abverlangt werden, Belohnungen wirkungslos oder sogar kontraproduktiv sind. Denkende Menschen empfinden Belohnung eher als unliebsame Konditionierungsmethode. Man spricht darum in der Wirtschaftspsychologie auch vom Korrumpierungseffekt. Und der treibt seltsame Blüten: Er führt eher zu schlechteren Leistungen. Auch dies ist längst bekannt.

Motivation kommt von innen

Der amerikanische Motivationsexperte Daniel Pink sagt daher: »Die Wirtschaft macht immer noch das genaue Gegenteil von dem, was die Forschung längst weiß.« Recht hat er, sagen auch die Neurobiologen, die sich intensiv mit den neuronalen Vorgängen motivationalen Handelns beschäftigt haben. Sie können inzwischen erklären, warum extrinsische, also von außen einwirkenden, vermeintlichen Motivatoren eher hilflose Versuche der Leistungsförderung sind.

Die Hirnforscher sagen, dass Motivation immer dann entsteht, wenn Menschen positive Erfahrungen bei der Bewältigung von Herausforderungen machen. Motivation ist das Resultat eines Lernvorgangs. Immer dann, wenn uns etwas gut gelingt – und mehr noch, wenn es uns besser gelingt als erwartet, dann wird im Gehirn Dopamin ausgeschüttet. Dieses Glückshormon verschafft uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern fördert neuronale Wachstumsprozesse und damit die Verstärkung von Synapsen oder die Bildung neuer Verknüpfungen. Lernen und Motivation sind damit unmittelbar verknüpfte neuronale Vorgänge.

Sämtliche Konditionierungsversuche, dazu gehören Lob und Tadel ebenso wie Boni und Incentives, sind allenfalls gut gemeinte Versuche zur Motivation, mehr nicht. Auch Leistungsdruck ist ein ziemlich untaugliches Mittel zur Steigerung kognitiver Leistungen. Mancher wird nun fragen: »Aber lernt es sich unter Druck nicht effektiver?« Antwort der Hirnforscher: Solange wir Druck als angenehme Herausforderung empfinden, kann er leistungssteigernd wirken.

Erzeugt Druck aber Angst, verkehrt sich die Wirkung ins Gegenteil, denn Angst erzeigt Stress und der sorgt dafür, dass tiefere Hirnschichten, die für die Gefahrenabwehr zuständig sind, die Steuerung übernehmen. Das Großhirn, dass durch den Druck ja eigentlich aktiviert werden soll, bleibt weitgehend ausgeschaltet. Das erklärt auch, warum sich Kreativität nicht erzwingen lässt. Unter Druck entfalten Menschen eher Einfallsreichtum, wie sie dem Druck entgehen oder sich dagegen wehren können.

Die drei Essentials der Motivation

Daniel Pink nennt drei Faktoren, welche für die Entstehung von Motivation entscheidend sind:

- Autonomie des oder der Handelnden
- Die Möglichkeit, sich zu Verbessern (»Mastery«)
- Die Sinnhaftigkeit einer Aufgabe (»Purpose«).

Autonomie ist deshalb so wichtig, weil Menschen nur dann Erfolge als motivierend empfinden, wenn es ihre eigenen Erfolge sind. Das braucht Freiräume. Führungskräfte sollten sich daher darauf beschränken, einen Ziel- oder Handlungsrahmen festzulegen und starre Fahrpläne vermeiden. Eigene Erfolge erzeugen intrinsische Motivation und die ist deutlich wirkungsvoller als die extrinsischen Antreiber. Wer daraus eine Haltung, eine Firmenkultur entwickelt, sorgt zudem für eine nachhaltige Motivation der Mitarbeiter.

Mastery oder anders ausgedrückt, das Bedürfnis besser zu werden, gewissermaßen über sich selbst hinauszuwachsen, ist ein urmenschliches Bedürfnis, wie der Neurobiologe Gerald Hüther betont. Unser Gehirn ist

dazu gemacht zu lernen. Und je mehr Möglichkeiten wir dazu haben, umso besser werden wir. Dazu gehört allerdings auch eine Fehlerkultur. Wer immer nur versucht, Fehler zu vermeiden, kann nicht besser werden, denn er umgeht den lernrelevanten Grenzbereich.

Und »Purpose«, die Sinnhaftigkeit ist schließlich das Salz in der Suppe unserer Arbeit. So mancher fragt sich von Zeit zu Zeit: »Was macht mein Job hier eigentlich für einen Sinn?« Und es ist gut, sich gelegentlich diese Frage zu stellen. Der amerikanische Unternehmer und Autor Max de Pree (»Leadership is an Art«) stellte seinen Mitarbeitern von Zeit zu Zeit die Fragen: »Wie wichtig sind Sie für dieses Unternehmen?« Und »Wie wichtig ist dieses Unternehmen für Sie?« Sinn fragt nach der Vision, dem Ziel und auch nach den Werten, auf denen unser Handeln beruht. Nicht zuletzt hier setzt nachhaltige Motivation an.

Und gerade deshalb geht es auch im Projektmanagement nicht ohne Motivation. Wer meint, sich als Führungskraft darüber keine Gedanken machen zu müssen, der verkennt, dass gute Leistung immer motivationalen Antrieb voraussetzt. Um hier Missverständnissen vorzubeugen: Führungskräfte sind nicht für die Motivation ihrer Mitarbeiter zuständig. Sie sind aber dafür zuständig, Bedingungen zu schaffen, in denen Motivation möglichst nachhaltig entstehen kann. Wenn ihnen das gelingt, haben sie viel erreicht.

Expertenwissen auf einen Klick

Gratis Download:
MiniBooks – Wissen in Rekordzeit

MiniBooks sind Zusammenfassungen ausgewählter BusinessVillage Bücher aus der Edition PRAXIS.WISSEN. Komprimiertes Know-how renommierter Experten – für das kleine Wissens-Update zwischendurch.

Wählen Sie aus mehr als zehn MiniBooks aus den Bereichen: **Erfolg & Karriere, Vertrieb & Verkaufen, Marketing und PR.**

→ www.BusinessVillage.de/Gratis

BusinessVillage
Update your Knowledge!

Verlag für die Wirtschaft

Weitere Medien für Ihren Erfolg

Christoph Krüger, Peter Kensok
Das neue Verhandeln
Vom Schlachtfeld zum Verhandlungstisch
1. Auflage 2012

232 Seiten; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-172-8; Art.-Nr.: 882

Sascha Bartnitzki
... UND WAS SAGEN SIE?
Auf dem Weg zum Spitzenverkäufer
1. Auflage 2012

78 Minuten; 19,80 Euro
ISBN 978-3-86980-147-6; Art.-Nr.: 870

Sascha Bartnitzki
... NUR DU VERKAUFST
Mehr Wille, mehr Mut – mehr Erfolg!
1. Auflage 2010

208 Seiten; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-061-5; Art.-Nr.: 827

Markus Euler
BACK TO BASIC
Verkaufen heute – Es kann so einfach sein
1. Auflage 2010

240 Seiten; 24,80 Euro
ISBN 978-3-869800-486-5; Art.-Nr.: 815