

Newsletter

Juli 2011

Tschötschel
Coaching

Probleme regen mich maßlos auf - was kann ich dagegen tun?

Möchten Sie bei manchen Ihrer großen Probleme eine Art Zauberstab besitzen, mit dem Sie den "Elefanten" des Problems sofort in eine "Mücke" verwandeln können? Nun, den "Zauberstab" gibt es; ich nenne ihn das "Relativitäts-Prinzip der Psyche". Was heißt das? Sowohl Probleme als auch Situationen, die normalerweise Ärger auslösen könnten, werden immer in Relation (Bezug) zu unserem Weltbild sowie zu unseren Zielen gesehen. Je größer unsere Ziele, desto kleiner erscheinen die Probleme. Und umgekehrt. Wenn jemand ein mittelfristiges Zwei-Jahres-Ziel verfolgt und er verliert durch die Unfähigkeit eines anderen 10 Minuten, dann wirken diese - in Relation zum Zwei-Jahres-Ziel - eher unbedeutend. Also verspürt er nicht den Impuls, den Menschen, der den Zeitverlust verschuldet hat, in die Pfanne zu hauen. Ist jemand jedoch auf dem Weg ein kleines Zwei-Stunden-Ziel zu verfolgen, dann wirken 10 verlorene Minuten natürlich dramatisch. Dementsprechend heftig kann nun seine Reaktion ausfallen.

Und Sie? Wie dramatisch wirken kleine Fehler, Pannen und Schwächen Ihrer Mitmenschen auf Sie? Und wie reagieren Sie demzufolge, wenn etwas schiefgeht? Oder denken wir an eine Beleidigung: Angenommen, eins meiner großen Ziele lautet: Ich will meine Fähigkeiten „optimal“ nutzen und auch den Menschen, mit denen ich Kontakt habe (sowie meinen Lesern und Hörern), helfen, auch ihre Stärken bewusst auszubauen. Nehmen wir weiter an, dass jemand mich beleidigt. Wenn ich die Beleidigung in Relation zu meinem großen Ziel sehe, dann frage ich mich jetzt: "Bringt es mich meinem Ziel weiter, wenn ich zu ihm sage: Selber doof!?" Bringt es ihn als Person weiter, wenn ich zurückschlage? Wohl kaum. Sie sehen also, wie das Relativitäts-Prinzip der Psyche funktioniert: Je größer Ihre Ziele, desto kleiner erscheinen Ihnen die Probleme auf dem Weg dorthin. Das ist ein Aspekt. Aber es gibt noch einen weiteren, der uns sehr helfen kann, mit Widrigkeiten fertigzuwerden. Normalerweise ist uns nämlich nicht bewusst, wie stark unser Weltbild von unserem spezifisch menschlichen Zeitempfinden abhängt. Wenn jeder einzelne von uns 10000 Jahre lang leben würde, dann würden wir gewisse globale Veränderungen (z.B. den Aufbau und Verfall ganzer Zivilisationen) ebenso bewusst miterleben, wie wir die Jahreszeiten registrieren. Betrüge unsere Lebensspanne hingegen nur Stunden oder Tage, dann wäre bereits eine einzige Jahreszeit für uns ein unfassbares Konzept! Deshalb kann es hilfreich sein, für unvorstellbar große oder kleine Zeiträume Denk-Bilder zu schaffen. Insbesondere, wenn Sie glauben, riesige Probleme zu haben. Die meisten Elefanten-Probleme werden nämlich zu Mücken (zwar lästig, aber klitzeklein und selten tödlich), wenn man sie in den Rahmen des kosmischen Geschehens stellt ...



Newsletter

Juli 2011

Tschötschel
Coaching

Das Relativitäts-Prinzip der Psyche besagt, dass alle Aspekte unseres Lebens immer relativ zu etwas gesehen und gewertet werden müssen. Hastet ein Mensch von Miniziel zu Miniziel, so wird er alles Negative als relativ schlimm erfahren. Gleichzeitig hat er aufgrund seines ständigen Energieverschleißes keine Kraft mehr, den Humor einer widrigen Situation erkennen zu können. Er ist immer bemüht, die nächsten zwei, drei kleinen Etappenziele auf seiner großen Reise nach nirgendwo zu erreichen. Jedes Steinchen auf dem Weg wirkt wie ein gigantischer Felsbrocken auf ihn, jedes amüsierte Lächeln eines Mitmenschen wie Hohngelächter. Jede kleine Kritik wird zum Frontalangriff, weswegen er auch relativ schnell mit Kanonen auf Spatzen schießt. Es liegt also an uns, wie wir die Welt erleben wollen. Wir können uns über jede Kleinigkeit aufregen; dann haben wir zumindest eine Beschäftigung ... Oder aber wir können uns für ein großes Ziel entscheiden, für ein übergeordnetes Leitmotiv unseres Lebens. In dem Augenblick, da wir dies tun, wird die Welt anders auf uns wirken: Wir gewinnen Distanz! Wir können auch in negativen Situationen noch Positives entdecken. Ein wesentlicher Vorteil fast jeder Stresssituation ist der eingebaute Lern-Effekt. Lieber heute ein wenig Lehrgeld zahlen als später viel mehr. Wenn es mir gelingt, aus dem Heute eine Lehre zu ziehen, wird alles Negative relativiert und verliert an Schärfe. Viele meiner Coachees fanden das folgende Credo sehr hilfreich. Es kann als eine Art von Vertrag gesehen werden, den Sie mit sich selbst schließen. Es ist enorm hilfreich, diesen Vertrag öfter bewusst durchzudenken.

Credo

Ich weiß, dass es keine objektive Wahrnehmung geben kann; weder auf dem subatomaren Niveau noch in der normalen Größenordnung meiner Welt. Daher kann ich wählen: Statt (unbewusst) durch die dunkel gefärbte Brille meiner Stress-Hormone zu blicken (die alles schlimmer wirken lassen), habe ich mich ganz bewusst entschlossen, meine Wahrnehmung zu positivieren, indem ich alles relativ zu meinen Interessen, meinem Ziel und meinem Leitmotiv stelle und hören werde. Wahrnehmen heißt immer auch, die Welt erschaffen. Daher wähle ich bewusst, ob mir viele Elefanten oder viele Mücken begegnen werden.

Mit besten Grüßen



Peter Tschötschel

Newsletter

Juli 2011

Tschötschel
Coaching

Inhaltsverzeichnis

- Kundenorientierung!
- Kooperation und Führung

Kundenorientierung!

An dieser Stelle möchten wir uns mit einem Thema näher beschäftigen, das uns allen bekannt ist, über das scheinbar ein allgemeines Verständnis herrscht und dem wir doch häufig nicht wirklich zur allgemeinen Zufriedenheit begegnen: der Kundenorientierung. Eine übliche Definition dazu finden wir im Gabler Wirtschaftslexikon (Gabler Verlag):

„Die Ausrichtung aller marktrelevanten Maßnahmen eines Unternehmens an den Bedürfnissen und Problemen der Kunden.“

Dem gegenüber stellen wir ein deutsches Sprichwort, das es interessanterweise auch in vielen anderen Sprachen der Welt gibt:

Allen Menschen recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann.

Damit sind wir mal wieder bei dem nur zu gut bekannten Dilemma, wonach Theorie und erlebte Praxis verschiedene Dinge sind. Die Theorie blickt zunächst vom Anbieter auf den Kunden. Drehen wir diesen Ansatz „Kunde steht im Mittelpunkt“ doch einfach herum. Wir wenden also eine äußerst hilfreiche Methode an, die sich in der Praxis bewährt hat (wenn sich eine Tür durch drücken nicht öffnen lässt, versuchen Sie es mal mit ziehen).

Auf unser Thema übertragen heißt das, wir stellen bei unseren Überlegungen zur Kundenorientierung den Anbieter in den Fokus unserer Betrachtung und nehmen den Begriff Kundenorientierung wörtlich: „dem Kunden Orientierung geben“.

Sicherlich fragen Sie sich jetzt, was man von dieser Umkehrung hat. Nun, es erschließen sich Handlungsmöglichkeiten – denn den Kunden müssen wir erst einmal so nehmen wie er ist, an uns selber als Anbieter aber können wir arbeiten.

Was heißt das konkret? Eine ausreichende Kompetenz auf der fachlichen Seite, sprich Produktkenntnis, ist das zunächst einmal am einfachsten zu erwerbende Rüstzeug. Dem wird in der Regel auch Vorrang gegeben, dies reicht aber nicht aus. Entscheidend sind die Prozesse, die sich auf der zwischenmenschlichen Ebene abspielen. Der Anbieter muss seine Identifikation mit seinem Produkt seinem Kunden überzeugend vermitteln.

Das lässt sich nicht vortäuschen, denn - ohne eigene Identifikation keine Orientierung für den Kunden! Sie können es versuchen, aber der Kunde wird es merken, denn Menschen haben ein feines Gespür dafür, ob sie ernst genommen oder manipuliert werden.

Haben Sie sich schon einmal gefragt, ob Sie das Produkt oder die Dienstleistung, die Sie anbieten, von sich kaufen würden?

Haben Sie schon mal versucht, Ihr eigener Kunde zu sein?

Der amerikanische Unternehmer und Gründer von Toys 'R' Us, Charles Lazarus, hat einmal gesagt: "Die besten Ideen kommen mir, wenn ich mir vorstelle, ich bin mein eigener Kunde."

Wenn Sie glauben, sich selbst überzeugen zu können, wird Ihnen das auch bei anderen gelingen. Wohlgermerkt – Überzeugen nicht Überreden!

Einer der größten Kostenfaktoren in einem Unternehmen sind die Mitarbeiter, die nicht hinter dem stehen, was sie tun. Aus einer unzufriedenen Grundstimmung heraus, mit „Dienst nach Vorschrift“ werden wir es nicht schaffen, bei unseren Kunden zu sein und diese durch ein Verkaufsgespräch zu führen.

Oft weiß ein Kunde nicht wirklich was er will – oder möchte die Verantwortung der

Newsletter

Juli 2011

Tschötschel
Coaching

Entscheidung anderen überlassen. In einer solchen Situation ist es umso wichtiger, dass der Anbieter eine klare Vorstellung hat, welchen Nutzen und Vorteil sein Produkt dem Kunden bietet. Es gibt zahlreiche Untersuchungen zu dem Phänomen, dass Kinder nicht zufriedener werden, wenn sie ein möglichst großes Repertoire an Spielzeugen haben oder ihnen ein möglichst großes Unterhaltungsangebot zur Verfügung gestellt wird. Ebenso fühlt sich ein Kunde nicht notwendigerweise dort wohl, wo ihm ein möglichst vielfältiges Angebot gemacht wird, oder er zu hören bekommt, dass man alle seine Wünsche erfüllen könne. Diese Tatsache machen sich insbesondere die Discount-Ketten zu nutze, die eben nicht nur über den Preis arbeiten.

Ihr eingeschränktes, überschaubares Angebot kanalisiert die Kundenentscheidung und der Kunde verlässt in der Regel ohne Zweifel an der Richtigkeit seiner Kaufentscheidung das Geschäft. Dies schließt natürlich nicht aus, dass sich ein Kunde auch dann entscheidet, wenn er keine wirkliche Orientierung über den Nutzen des Produktes für sich hat. Bei einer solchen Entscheidung kann allerdings in ihm der Zweifel bleiben, ob nicht eine andere Entscheidung doch eine bessere gewesen wäre. Ein Gefühl der Unsicherheit und Unzufriedenheit wäre die Folge und damit ein Kunde, der vielleicht nicht wieder kommt. Oder - er entscheidet sich gar nicht, so wie es dem Esel in der Fabel von Aristoteles erging, der sich nicht zwischen zwei Heuhaufen entscheiden konnte und letztendlich verhungerte. – Lassen Sie Ihre Kunden nicht verhungern ...

Kooperation und Führung

... ein Thema des Alltags in den Betrieben – aber wird es wirklich verstanden in seiner zwischenmenschlichen Dimension?

Wir glauben nicht, deshalb haben wir uns damit einmal ausführlicher beschäftigt. Schon Aristoteles (!) bezeichnet den Menschen als „zoon politicon“, als ein auf Gemeinschaft ausgerichtetes Wesen.

Für Adler ist das Gemeinschaftsgefühl der zentrale Begriff in seiner Individualpsychologie – die modern ausgedrückt im Grunde eine „systemische Interaktionspsychologie“ ist.

Alles rein theoretische Betrachtungen? Nun, die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung belegen, dass kooperatives Verhalten emotional belohnende Auswirkungen auf den Menschen hat. Kooperativ steht dabei für ein Miteinander, dass von echter Anerkennung und Wertschätzung geprägt ist.

Menschliche Wahrnehmung und die Bewertung des Wahrgenommenen im limbischen System des Gehirns manifestiert sich in biologischen Reaktionen, d.h. der Mensch produziert Motivations-Botenstoffe, wenn er positive Rückmeldungen von anderen Menschen erhält.

Bezogen auf Mitarbeiterführung könnte dies bedeuten, dass Vorgesetzte, die nachhaltig erfolgreich sein wollen, sich von verschiedenen Führungsstilen verabschieden müssen. Gemeint sind insbesondere die, welche - scheinbar humorvoll umschrieben - doch nur die De-Motivation der Betroffenen zum Ausdruck bringen, z.B. management by champignon (oder champion??), management by helicopter, management by Robinson und so weiter. Mit schöner Regelmäßigkeit werden neue Techniken, Verfahren und Rezepte ausgelobt, die durchschlagenden Erfolg in der Mitarbeiterführung bringen sollen. Dies geht einher mit einer immer stärker steigenden Informationsflut, die als Vermehrung des Wissens bezeichnet wird.

Man geht davon aus, dass sich das Wissen von 1800 bis 1900 verdoppelte, von 1900 bis 2000 bereits verzehnfachte, und dass inzwischen etwa alle 4 Jahre eine

Newsletter

Juli 2011

Tschötschel
Coaching

Verdopplung stattfindet, in einzelnen Bereichen wie z.B. IT noch schneller. Aber bringt uns diese Wissensvermehrung gerade zum Thema Menschenführung wirklich weiter oder können wir „alte“ Verhaltenweisen nutzen?

Der Mensch blickt auf etwa 2 Millionen Jahre Entwicklungsgeschichte zurück, in seinen vormenschlichen Entwicklungsstufen noch einige Millionen mehr. Und noch heute arbeitet der moderne Mensch mit diesem im Laufe der menschlichen Evolution erworbenen Rüstzeug.

Dazu gehört zweifelsfrei die Kooperation. Diese hat sich im Laufe der Entwicklung des Menschen als äußerst vorteilhaft erwiesen, so sehr, dass sie vom Gehirn mittels Ausstoß von Glückshormonen belohnt wird. Der Mensch ist auf Kooperation angewiesen und von seinen Anlagen her als soziales Wesen zur Kooperation bereit. Selbstverständlich kann er auch ein anderes Verhalten lernen; er kann trotz kooperativer Grundausstattung zu un-kooperativem Handeln gebracht werden. Nur ist dies eben auf Dauer nicht erfolgreich. Neuere Studien scheinen in der Tat zu belegen, dass eine sinkende soziale Einbindung sowohl das Krankheits-, als auch das Sterblichkeitsrisiko steigern. (Julianne Holt-Lunstad, Timothy B. Smith, J. Bradley Layton: Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review (PLoS Med 2010; DOI: 10.1371/journal.pmed.1000316))

Warum also nicht mit dem arbeiten, was dem menschlichen Naturell entspricht und sich über Jahrmillionen als nützlich erwiesen hat? Unternehmen, die in der Mitarbeiterführung so genannte softskills wie Empathie, Wertschätzung und Fairness leben – und nicht nur als neueste Managementtechnik verstehen – motivieren damit ihre Mitarbeiter und haben nachweislich Erfolg. Eine aktuelle Studie des Beratungsunternehmens Boston Consulting Group GmbH („Organisation 2015“, www.bcg.de) kommt zu dem Ergebnis, dass höhere Motivation der Mitarbeiter zu größerem Unternehmenserfolg führt – denn höhere Motivation bedeutet auch größere Bereitschaft zur Kooperation, also zur Zusammenarbeit.

Den Kooperationswillen des Menschen - seinen Wunsch zur Gemeinschaft beizutragen - zu erkennen, zu fördern und fair zu nutzen, das ist Aufgabe einer Führungskraft, die an langfristigen Erfolg interessiert ist.

In diesem Zusammenhang weise ich gerne auf das Buch von Joachim Bauer hin „Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren“ (Hoffmann und Campe, Hamburg 2006). Bauer bestätigt den individualpsychologischen Ansatz des auf die Gemeinschaft gerichteten Menschen auf beeindruckende und sehr nachvollziehbare Weise. Henry Ford hat dies mit folgenden Worten zum Ausdruck gebracht.

„Zusammenkunft ist ein Anfang.
Zusammenhalt ist ein Fortschritt.
Zusammenarbeit ist der Erfolg.“