

Der VertriebsSpezialist

▷ DAS MAGAZIN DER DVS – DEUTSCHE VERKAUFSLEITER SCHULE

2/2010

Motivation

Seit einem schweren Unfall sitzt Boris Grundl im Rollstuhl. Statt Spitzensportler ist er einer der erfolgreichsten Managementtrainer Deutschlands geworden – und weiß, wie man sich und andere Menschen motiviert.

UMDREHEN &
WEITERLESEN!
DVS-
PROGRAMMHEFT
MAI-
OKTOBER

▷ 08

KUNDEN DENNOCH ÜBERZEUGEN
Über den Umgang mit negativen Schlagzeilen in der Presse

▷ 16

WER, WIE WAS – WER NICHT FRAGT...
Mit den richtigen Fragen zum Verkaufserfolg

▷ 18

DIE RICHTIGE KONTAKTFREQUENZ
Nur wer mit seinen Kunden in Kontakt bleibt, kann Chancen erkennen und nutzen



Ihr Führungsstil entscheidet

Zur Führung eines Teams gehört auch, es zu motivieren. Der Führungsexperte Boris Grundl benennt die häufigsten Fehler und erklärt erfolgreiche Strategien.

DER VERTRIEBSSPEZIALIST: *Eine wichtige Aufgabe von Führungskräften ist es, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Welcher Führungsstil spornt Mitarbeiter fast von alleine an?*

BORIS GRUNDL: Motivation ergibt sich aus einem bestimmten Führungsstil. Sie ist ein Ergebnis. Die Frage ist: Wie komme ich zu dem Ergebnis? Viele verstehen unter Motivation, Anderen Energie zu geben. So auf die Art: »Du darfst bei mir deinen Stromstecker einstecken und ich lade dich auf.« Das führt zur Abhängigkeit des Mitarbeiters von der Führungskraft, die dabei selbst emotional ausblutet. Die »Burn out-Welle« lässt grüßen. Wirkungsvoller ist es, Menschen zu sich selbst zu führen, sie unabhängig und stark zu machen. Das erfordert ein Umdenken der Führungskraft. Nur wer den Weg der Selbsterkenntnis geht, kann Anderen das geben, was er selbst entdeckt hat. Es geht

darum, zuerst die Inspiration in sich zu finden und danach Andere zu ihrer eigenen Inspiration zu führen. Führen heißt vorleben, alles andere ist Dressur.

DVS: *Häufig ist es jedoch insbesondere das Verhalten der Vorgesetzten, das zu einer nachhaltigen Demotivation des Teams führt. Was sind die häufigsten Fehler?*

BG: Es ist ein großer Unterschied, ob Sie ein Geschäft entwickeln und dabei Menschen benutzen oder Menschen entwickeln und dabei ein Geschäft benutzen. Menschen, die sich benutzt fühlen, reagieren automatisch mit Demotivation. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter als Lösung ihrer Probleme wahrnehmen, wissen sie, wie man Menschen entwickelt. Sie haben die Gebrauchsanweisung gelesen, verstanden und wenden sie an. Sehen Führungskräfte ihre Mitarbeiter als Ursache ihrer Probleme, so unterstreicht das ihre mangelnde Fähigkeit, Menschen

zu entwickeln. Wer weiß, wie etwas geht, macht es gerne.

Hinzu kommt, dass viele Führungskräfte in einer Art »Sandwichposition« gefangen sind. Druck vom Vorgesetzten, Druck durch die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Druck vom Kunden. Wer mit diesem Druck nicht umgehen kann, der gibt ihn nach außen weiter. Wer jedoch gelernt hat, auf hohem Niveau innerlich zu leiden, der ist im Vorteil. Der Volksmund sagt: Der steht da drüber. Gute Beispiele hierfür sind Felix Magath und Louis van Gaal. Sie sind in der Lage, großen Druck in sich zu verarbeiten, ohne ihr Umfeld damit zu belasten.

DVS: *Was tun, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist, die Mitarbeiter generiert sind und die Motivation des Teams am Boden liegt? Mit welchen Sofortmaßnahmen können Führungskräfte die Situation kurzfristig verbessern?*

▷ Sehen Führungskräfte ihre Mitarbeiter als Ursache ihrer Probleme, so unterstreicht das ihre mangelnde Fähigkeit, Menschen zu entwickeln. ◀

lichkeit, dann fordern Sie sie heraus. Ein selbstbewusster Mitarbeiter wird sich der Herausforderung stellen und Ihnen das Gegenteil beweisen wollen.

DVS: *In jedem Team gibt es schwarze Schafe, die resistent gegen jede Form extrinsischer – also von außen gesteuerter – Motivationsversuche sind. Kennen Sie einen Trick, auch diese Mitarbeiter wieder zurück ins Boot zu holen?*

BG: Entgegen vielfältiger Annahmen ist exzentrische und intrinsische Motivation bei der Mitarbeiterführung zu gleichen Teilen wichtig. Kein »entweder ... oder«, sondern ein »sowohl ... als auch«. Es kommt auf die Balance an. Beide Extreme sind nicht hilfreich. Hinter der äußeren und inneren Motivation steckt jeweils der äußere und innere Bezugsrahmen. Es ist wichtig, aus welchem Bezugsrahmen der Mensch seine Anerkennung erfährt. Von außen (Lob vom Chef, Incentives, Beförderung usw.) oder nur aus sich selbst heraus? Die beiden Typen kann man sehr gut mit Hund und Katze vergleichen. Eine Katze geht automatisch davon aus, dass sie das beste Futter verdient, dass es zu kaufen gibt und wird ihrem Besitzer dies auch unmissverständlich zu verstehen geben. Katzen reagieren also ausschließlich auf den inneren Bezugsrahmen. Hunde sind hingegen für ziemlich alles dankbar, was Herrchen oder Frauchen ihnen hinstellt. Ein Hund reagiert also ausschließlich auf den äußeren Bezugsrahmen.

Eine Führungskraft muss sich auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitar-

beiter einstellen. Ein starker innerer Bezugsrahmen geht in der Regel mit dem reinen Interesse an eigenen Bedürfnissen einher. Das sind meistens die schwarzen Schafe. Diese extremen »Katzen« brauchen ihr eigenes Revier. Geben Sie Ihnen genau das und verpflichten Sie sie auf hohe Ziele. Diese Persönlichkeiten sind Einzelkämpfer und wollen möglichst wenig mit Kollegen zu tun haben.

Ein innerer Bezugsrahmen mit dem echten Interesse an den Bedürfnissen anderer ist ein Königsweg, den die Wenigsten erreichen. Solche Mitarbeiter liefern unter Druck die besten Ergebnisse und haben ein echtes Interesse an der ganzen Firma.

DVS: *In vielen Unternehmen ist das einzige Motivationsinstrument das Gehalt. Gerade im Vertrieb werden Mitarbeiter für herausragende Leistungen mit Boni und Prämien belohnt. Es gibt Motivationstrainer, die das für grundlegend kontraproduktiv halten. Was sagen Sie?*

BG: Wenn sich Anreize nur noch auf das Gehalt reduzieren, ist das ein Zeugnis von mangelnder Kreativität und der fehlenden Bereitschaft, sich mit Menschen auseinanderzusetzen. Es fehlt an Differenzierungsvermögen. Fragen Sie sich, mit welcher Emotion der Mitarbeiter Geld verknüpft. Die Anerkennung in der Familie, den Status oder das Gefühl der Freiheit? Beobachten Sie Ihre Mitarbeiter genau und befriedigen sie deren Motive hinter der Oberflächlichkeit. Das ist eine Kunst und fördert dauerhafte Motivation. **Interview: Sandra Spier** ◀

BG: Wer zuvor Fehler gemacht hat, der sucht natürlich nach Kurzformeln. Diese sind jedoch mit Vorsicht zu genießen. Wer eine nachhaltige Lösung möchte, muss herausfinden, woran es dem Mitarbeiter tatsächlich mangelt. Welche »Steuerknöpfe« sind im Moment auf niedrigem Niveau: Ziele, Selbstvertrauen, Wissen oder Erfahrung? Das finden Sie durch wirkliches Interesse an der Person und mit gezielten Fragen heraus. Ziele mal Selbstvertrauen ergibt Motivation. Wobei hier die Umsetzungsenergie gemeint ist, nicht die Beschäftigungswut. Wissen mal Erfahrung ergibt Kompetenz. Sorgen Sie dafür, dass diese vier Komponenten bei Ihren Mitarbeitern auf einem konstant hohen Niveau sind. Entscheidend ist nicht, was Sie sagen, sondern was im Kopf des Anderen tatsächlich vorhanden ist.

Eine mögliche, jedoch risikobehaftete Schocktherapie lautet Herausforderung. Zum Beispiel können Sie im Mitarbeitergespräch sagen: »Sie haben schon Einiges geleistet, aber das schaffen sie nie.« Bedenken Sie: Wenn Sie Mitarbeiter so motivieren, müssen Sie damit rechnen, dass die labilen unter ihnen einbrechen. Handelt es sich jedoch um eine starke Persön-



KURZ-BIOGRAFIE

▷ **Boris Grundl** hat eine Blitzkarriere als Führungskraft und Führungsexperte gemacht. Der mitreißende Kongress-Redner gehört zu Europas Trainerelite. Er ist Management-Trainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie. Sein Erfolgs-Geheimnis: Er perfektionierte die Kunst, sich selbst und andere auf höchstem Niveau zu führen. Zahlreiche Spitzen-Führungskräfte vertrauen der Akademie um Europas Leadership-Coach im Rollstuhl.