

Verkaufsleiter-Report

Erika Spieß

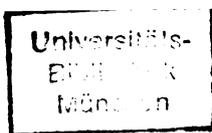
12 Gesetze zur erfolgreichen Außendienstführung und Außendienstmotivation

416 129 222 700 17



NM

Verlag Norbert Müller



40756769

ISBN 3 - 920663 - 35 - 9

© Alle Rechte 1989 bei Verlag Norbert Müller GmbH, 8000 München 81

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Printed in Germany.

INHALT

Einführung	6
1 Führen durch Leistungsanerkennung - Die Bedeutung der Anerkennung	7
1.1 Das Beleuchtungsexperiment	7
1.2 Regeln der Leistungsanerkennung	8
1.3 Anwendung in der Außendienstführung	9
1.4 Testfragen und Übung	11
2 Führen durch Beurteilen - Dem Mitarbeiter gerecht werden	13
2.1 Ein Beurteilungsfall	13
2.2 Wege der Urteilsbildung	14
2.3 Anwendung in der Außendienstführung	15
2.4 Testfragen und Übung	17
3 Führen durch Delegation - Schritte zur Eigeninitiative	18
3.1 Ein typisches Problem	18
3.2 Die Bedeutung von Konsistenz	19
3.3 Anwendung in der Außendienstführung	19
3.4 Testfragen und Übung	21
4 Führen durch Attribuieren - An den Erfolg der Mitarbeiter glauben	22
4.1 Wie werden schlechte Leistungen beurteilt?	22
4.2 Externale und internale Attribution	22
4.3 Anwendung in der Außendienstführung	23
4.4 Testfragen und Übung	25
5 Führen als Austauschprozeß - Das Gerechtigkeitsempfinden beachten	26
5.1 Wie wird Auszeichnung erlebt?	26
5.2 Die Austauschtheorie	27
5.3 Anwendung in der Außendienstführung	27
5.4 Testfragen und Übung	29

6	Führen durch Teambildung - Gemeinsamkeiten fördern	30
6.1	Ein sozialpsychologischer Versuch	30
6.2	Die Bedeutung von Gruppenarbeit	31
6.3	Anwendung in der Außendienstführung	32
6.4	Testfragen und Übung	34
7	Führen durch Motivation - Den Glauben der Mitarbeiter an sich selbst fördern	35
7.1	Ergebnisse einer Untersuchung	35
7.2	Die Hierarchie der Motive	36
7.3	Anwendung in der Außendienstführung	37
7.4	Testfragen und Übung	40
8	Führen durch Zielvereinbarung - Ziele gemeinsam erstellen	41
8.1	Ein interessantes Experiment	41
8.2	Die Bedeutung von Zielen	42
8.3	Anwendung im Außendienst	43
8.4	Testfragen und Übung	46
9	Führen durch Kritik - Das Selbstwertgefühl beachten	47
9.1	Formen der Anerkennung und Kritik	47
9.2	Regeln für das motivierende Kritikgespräch	48
9.3	Anwendung in der Außendienstführung	49
9.4	Testfragen und Übung	51
10	Führen durch Flexibilität - Den Mitarbeiter motivieren	52
10.1	Ergebnisse der Führungsstilforschung	52
10.2	Führen erfordert Flexibilität im Führungsstil	53
10.3	Anwendung in der Außendienstführung	54
10.4	Testfragen und Übung	56
11	Führen durch Vorbild - Dem Mitarbeiter zeigen, was man erwartet	57
11.1	Die Wirkung der charismatischen Führungskraft	57
11.2	Die Wirkung von Vorbildern	58
11.3	Anwendung in der Außendienstführung	59
11.4	Testfragen und Übung	61

12	Führen durch Verstehen - Den Mitarbeiter kennen, verstehen und mit ihm umgeh	62
12.1	Verschiedene Verkäufertypen	62
12.2	Die Kunst der Menschenkenntnis	64
12.3	Anwendung im Außendienst	64
12.4	Testfragen und Übung	68
	Beantwortung der Testfragen	69
	Literaturverzeichnis	74
	Stichwortverzeichnis	76

Einführung

Verkaufsleiter in modernen wettbewerbsorientierten Unternehmen haben ein vielfältiges Aufgabengebiet. Dem Bereich der Mitarbeiterführung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu: Wer mit Menschen umgeht, sie anleitet, trägt eine große Verantwortung - für das Unternehmen und für den Mitarbeiter.

Es gibt keine Spezialausbildung zur Menschenführung, und vielfach verläßt sich der Vorgesetzte auf seinen gesunden Menschenverstand und sein Fingerspitzengefühl. Doch dies genügt in der heutigen Zeit, die neben dem technischen Wandel auch einen Wandel der Werte und Einstellungen mit sich bringt, nicht mehr. Leistungsförderndes Vorgesetztenverhalten ist keine naturgegebene Gabe, es läßt sich aber durch Training lernen.

Die vorliegende Studie zur Führungspsychologie stellt 12 Gesetze der Psychologie dar. Es handelt sich um eine Auswahl aus einer Vielzahl psychologischer Gesetzmäßigkeiten, die besonders für die Außendienstführung bedeutsam sind.

Delegieren, Beurteilen von Mitarbeitern, Motivation, Anerkennung und Kritik sind ebenso Bestandteil alltäglicher Führungsaufgaben wie die Kenntnis der allgemeinen psychologischen Gesetzmäßigkeiten. Die Gesetzmäßigkeiten verbergen sich hinter oftmals routiniertem Verhalten, und es bedarf eines psychologisch geschärften Blickes, sie richtig zu erkennen. Prozesse der Attribution, Wege der Urteilsbildung, die Wirkung von Vorbildern, all dies ist Teil einer umfassenden Menschenkenntnis.

Die 12 Kapitel gehorchen einer bestimmten Logik: So wird meist zuerst über ein Experiment berichtet, bevor das jeweilige Gesetz der Führung vorgestellt wird.

In dem Abschnitt "Anwendung in der Außendienstführung" wird versucht, die Quintessenz des Gesetzes auf die Probleme eines Verkaufsleiters anzuwenden und praktische Ratschläge für den Umgang mit den Mitarbeitern zu geben. Im abschließenden Selbsttest kann der Leser feststellen, ob er die wesentlichen Gesichtspunkte erfaßt hat. Er deckt Lücken auf und kann wiederholen, was ihm entfallen ist.

Das Buch ist kein Rezeptbuch, mit dem auf einen Schlag alle Probleme der Führungspraxis gelöst werden können. Es möchte dem Vorgesetzten ein Ratgeber sein und ihm Anregungen bieten für den alltäglichen Umgang mit seinen Mitarbeitern. Es soll ihm helfen, Führungsprobleme und deren Entstehung besser zu verstehen, um sie von der Wurzel her lösen zu können.

”Die Leute nun wollen, wie es scheint,
aus Ehrgeiz eher geliebt werden als
lieben.”
Aristoteles, Ethik

1 Führen durch Leistungsanerkennung - Die Bedeutung der Anerkennung

Wer kennt nicht die folgende Situation: Tagaus, tagein erledigt Frau Kurz, die Sekretärin, ordnungsgemäß die Post für ihren Chef, tippt seine Briefe, erledigt die Anrufe. Ihre Arbeit ist für den Chef und den Betrieb unentbehrlich, aber so richtig wird ihre Bedeutung oft erst dann gewürdigt, wenn Frau Kurz wegen Krankheit ausfällt. Einen Blumenstrauß bekommt sie zu ihrem Geburtstag. Wenn es besonders hektisch zugeht und sie länger bleiben muß, findet der Chef vielleicht ein paar anerkennende Worte: ”Wie hätte ich das nur ohne Sie fertiggebracht?” Ihre tägliche Leistung aber findet wenig Anerkennung.

Jeder Mensch hat das Bedürfnis nach Anerkennung seiner Leistung, denn jede Anerkennung bedeutet zugleich auch eine Wertschätzung der Person. An Kindern kann man die positive Wirkung von Lob und Anerkennung deutlich sehen: Sie drücken ihre Gefühle unmittelbar aus und zeigen allen ihre Freude und ihren Stolz. Erwachsene neigen dazu, ihre Gefühle zu verbergen. Dennoch haben Lob und Anerkennung auch auf sie einen großen Einfluß.

Viele Vorgesetzte beachten das Bedürfnis nach Anerkennung der Leistung bei ihren Mitarbeitern viel zuwenig, obwohl psychologische Studien schon seit langem die Bedeutung der Anerkennung für die Leistung in der Arbeitswelt belegen.

1.1 Das Beleuchtungsexperiment

In Amerika führte ein Psychologenteam Experimente durch, um den Einfluß der Beleuchtungsverhältnisse auf die Arbeitsleistung zu untersuchen. Keiner der Forscher konnte ahnen, daß diese Experimente unter dem Titel der ”Hawthorne-Studien” in die Geschichte der Psychologie eingehen würden. Die Forscher hatten zunächst die schlichte Annahme, daß die Arbeitsleistung mit zunehmender Beleuchtung steigen würde.

Für das Experiment wurden in einem Unternehmen zunächst zwei Arbeitsgruppen gebildet: In der einen Gruppe wurde die Lichtintensität gesteigert, in der anderen Gruppe wurde weiterhin unter konstanten Lichtverhältnissen gearbeitet. Dabei machten die Forscher eine erstaunliche Entdeckung: Beide Gruppen zeigten ein deutliches Ansteigen ihrer Arbeitsleistung. Man ging diesem Phänomen weiter nach und bildete eine dritte Gruppe, in der die Lichtstärke gesenkt wurde. Selbst in dieser Gruppe stieg die Leistung.

Das führte die Psychologen zu der Einsicht, daß die Leistungssteigerung nicht auf die Veränderung der Lichtstärke zurückzuführen war. Die überraschenden Resultate wurden so interpretiert, daß die steigende Leistung der Arbeitenden mit dem

Interesse zusammenhänge, das ihnen während des Experiments entgegengebracht wurde.

Das Bedürfnis nach Anerkennung wurde stärker als zuvor beachtet. Dadurch fühlten sich die Menschen nicht nur als bloße Roboter betrachtet, sondern als Mitmenschen anerkannt. Auf die Anerkennung reagierten sie mit erhöhtem Leistungseinsatz.

Das Experiment belegt, wie wichtig es für Vorgesetzte ist, die Leistung ihrer Mitarbeiter anzuerkennen. Welche Regeln bei der Leistungsanerkennung zu beachten sind, zeigt der nachfolgende Abschnitt.

1.2 Regeln der Leistungsanerkennung

Die Psychologen Winterhoff-Spurk, Geißler und Grabowski-Gellert haben die Auswirkungen unterschiedlich formulierter Arbeitsanweisungen untersucht. Sie erfanden ein Rollenspiel, in dem ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter dazu auffordert, ihm eine Tasse Kaffee zu kochen.

Diese Situation wurde von Berufsschauspielern dargestellt und mit Videokamera aufgezeichnet. Es wurden verschiedene Varianten der Aufforderung erprobt. So lautete die Aufforderung einmal: "Jetzt würde ich gerne einen Kaffee trinken", dann: "Sie könnten mir jetzt einen Kaffee machen" und: "Jetzt machen Sie mir bitte einen Kaffee". Entsprechend wurde die Betonung variiert, und zwar wurden die Frage-, die Aussage- und die Befehlsform gewählt. Zusätzlich wurde noch die Mimik berücksichtigt, d.h., die Aufforderung konnte mit ganzem Lächeln, halbem Lächeln und ohne Lächeln erteilt werden. Somit waren 27 Äußerungsmöglichkeiten gegeben, die dann Versuchspersonen zur Beurteilung vorgegeben wurden. Diese sollten beurteilen, ob sie selbst eine solche Aufforderung gebrauchen, ob sie einer solchen Aufforderung auch nachkommen und wie gerne sie die Aufforderung befolgen würden.

Die Ergebnisse zeigen, daß die Betonung und die sprachliche Aufforderung eine größere Rolle spielen als das Lächeln. Die Befehlsform erfuhr stets die schlechteste Beurteilung. Am besten wurde eine freundliche und direkte Aussage bewertet. Daraus folgt, daß Direktheit und Freundlichkeit des Vorgesetzten von den Mitarbeitern am meisten geschätzt werden.

Vielfach werden Anerkennung und Lob durch den Vorgesetzten nur knapp in einem Wort ausgedrückt. Dabei besteht die Gefahr, daß das Lob von dem Anerkennenden gar nicht wahrgenommen wird: Er faßt die Belobigung als trockene Feststellung bezüglich seiner alltäglichen Pflichten auf. Psychologen empfehlen deshalb, ein Lob in einem ganzen Satz auszudrücken.

Lob hat bei Routineaufgaben eine größere motivierende Wirkung als bei Aufgaben, in denen besondere Probleme gelöst werden müssen. Das bedeutet, daß der Vorgesetzte das Lob bei seinen Mitarbeitern gezielt und der jeweiligen Situation angemessen einsetzen muß.

Gute Leistung muß sofort anerkannt werden. Denn wenn eine besondere Leistung ohne Echo bleibt, wird sich der Mitarbeiter sagen: "Was bemühe ich mich, es merkt ja doch keiner." Er verfällt in Resignation, und die Leistung sinkt.

Ein Mitarbeiter, der neue Aufgaben übernommen hat, bedarf der besonderen Anerkennung. Dies hilft ihm, Anfangsschwierigkeiten zu überwinden, und bestärkt ihn, Ausdauer und Initiative zu behalten.

Bei der Anerkennung muß die erbrachte Leistung im Vordergrund stehen. Es könnte sonst leicht zu Mißverständnissen führen, wenn nur die Person gelobt wird, ohne auf die Leistungen des Mitarbeiters einzugehen. Wenn ein Mitarbeiter vor versammelter Mannschaft gelobt wird, ist besondere Vorsicht geboten. Durch die Heraushebung einer einzelnen Person fühlen sich andere herabgesetzt. Es entstehen Neidgefühle und Mißachtung. Besser ist es, die besondere Leistung des Mitarbeiters hervorzuheben.

Loben darf nie zur Pflichtübung erstarren und gedankenlos dahingesagt werden. Sonst besteht die Gefahr, daß es nicht mehr ernst genommen wird. Wichtig ist außerdem, daß das Lob durch andere tatkräftige Anerkennungsformen unterstützt wird. Z.B., daß dem Mitarbeiter mehr Verantwortung zugesprochen wird oder daß ihm Aufstiegsmöglichkeiten geboten werden. Sonst heißt es: "Der Chef redet zwar schön, aber praktisch tut er nichts für mich."

Es gibt Außendienstfunktionen, die wenig Gelegenheit bieten, überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen. Deshalb sollte auch die tägliche Routinearbeit, die vom Verkäufer pflichtbewußt erledigt wird, eine lobende Erwähnung finden. Wenn immer nur herausragende Leistungen gelobt werden, fühlt sich der Durchschnittsverkäufer vernachlässigt. Seine Motivation und damit seine Leistung beginnen zu sinken. Heben Sie die Verlässlichkeit des Verkäufers hervor und die Sorgfalt, mit der er seine Pflichten erfüllt.

1.3 Anwendung in der Außendienstführung

- Sprechen Sie die Anerkennung frei und direkt aus:

"Mit Ihren Leistungen im letzten Quartal war ich sehr zufrieden, Herr Müller!"

- Nennen Sie Einzelleistungen:

"Besonders freut mich, daß Sie Ihre Umsatzvorgabe erreicht haben, nachdem Sie die Vorgaben in den letzten beiden Quartalen immer knapp verfehlt haben. Ihre durchschnittliche tägliche Besuchszahl hat sich in den letzten zwei Monaten sehr gebessert."

- Teilen Sie die Gründe für den Leistungsanstieg mit:

"Ihre Leistungssteigerung rührt vor allem daher, daß Sie Ihre Besuchsarbeit exakter geplant haben. Sie konnten dadurch Ihre aktive Verkaufszeit erhöhen, und das hat sich auf den Umsatz positiv ausgewirkt."

- Zeigen Sie die Auswirkungen des Leistungsanstiegs:

"Ihr Umsatzergebnis hat dazu beigetragen, daß wir das Gebietssoll und die Teampremie erreicht haben. Sie haben damit auch Ihren Kollegen einen guten Dienst erwiesen!"

- Fordern Sie zu weiteren Leistungen auf:

"Wenn Sie so weitermachen, werden wir sicher auch am Ende des nächsten Quartals ein so positives Gespräch führen können."

- Beachten Sie die durchschnittliche Leistung so:

"Was wäre unser Betrieb ohne Ihre stetige Einsatzbereitschaft?"

Damit vermeiden Sie Frustrationsgefühle und ermuntern den Verkäufer gleichzeitig zu erhöhtem Leistungseinsatz.

- Verstärken Sie Ihre persönlichen Kontakte zu den Verkäufern, die nur durchschnittliche Leistungen erbringen. Schicken Sie anerkennende Notizen, machen Sie eine positive Bemerkung auf der Berichtskopie, oder übermitteln Sie einen telefonischen Glückwunsch. Bedenken Sie: Eine routinemäßige Leistung, auf lange Zeit ordnungsgemäß erbracht, entspricht auch einer überdurchschnittlichen Leistung.
- Variieren Sie die Formen Ihrer Anerkennung. Es müssen nicht immer gleich Geldprämien sein, mit denen Sie Ihre guten Verkäufer belohnen. Laden Sie den Verkäufer und seine Frau zu einem gemeinsamen Abendessen ein. Gewähren Sie ihm einige Tage Sonderurlaub, oder motivieren Sie ihn durch einen größeren Schreibtisch in seinem Büro. Erteilen Sie ihm einen Beraterauftrag, indem Sie ihn in ein Gremium berufen, das verkaufspolitische Entscheidungen trifft.

Psychologische Studien beweisen die Bedeutung des Gefühls der Anerkennung für das Leistungsvermögen. Das gilt auch für den Verkäufer im Außendienst. Trotz der hohen finanziellen Motivation legen leistungsstarke Verkäufer besonderen Wert auf eine faire Behandlung im Unternehmen. Daraus folgt, daß der Verkaufsleiter besonders den sozialen Beziehungen Aufmerksamkeit widmen muß. Gute Verkäufer haben zwar ausgezeichnete Verdienstmöglichkeiten - um sie aber langfristig im Unternehmen zu halten, muß man sie als Persönlichkeit ernst nehmen und anerkennen.

1.4 Testfragen und Übung

1 Zu welchen Resultaten gelangten die Psychologen, die die Hawthorne-Beleuchtungsexperimente durchführten, und wie wurden die Ergebnisse interpretiert?

2 Was kann man aus den Hawthorne-Studien für das Vorgesetztenverhalten lernen?

3 Arbeitsanweisungen können unterschiedlich formuliert werden. Welche Aussageformen werden von Mitarbeitern am besten bewertet?

4 Welche Fehler können bei der Leistungsbeurteilung passieren, und was sollte ein Vorgesetzter deshalb unbedingt berücksichtigen?

5 Was geschieht, wenn Loben zur Pflichtübung erstarrt, und wie läßt sich dies verhindern?

6 Legen Sie für Ihre drei besten Außendienstmitarbeiter Maßnahmen zur Leistungsanerkennung fest!

2 Führen durch Beurteilen - Dem Mitarbeiter gerecht werden

Wer kennt es nicht, das Bedürfnis, bei anderen einen guten Eindruck zu hinterlassen. Wie wir auf andere wirken, ist für uns außerordentlich wichtig. Das kann mitunter dazu führen, daß wir vor Aufregung statt eines guten einen verkrampften Eindruck machen. Warum sind wir so um unser ”impression making” bemüht?

Instinktiv wissen wir, daß immer dort, wo Menschen zusammentreffen, Urteile gefällt werden: über das Äußere und über die Person. Psychologen haben bewiesen, daß die soziale Urteilsbildung nicht nur Ausdruck der Persönlichkeit und der jeweiligen Stimmung ist, sondern auch von den Umständen und der Situation abhängt.

Sie führen als Verkaufsleiter ein Einstellungsgespräch. Ein modisch gekleideter junger Mann betritt das Büro. Sofort entsteht ein Urteil über ihn: Er legt Wert auf sein Äußeres und zeigt guten Geschmack. Am nächsten Tag begegnen Sie per Zufall demselben jungen Mann in einer Einkaufspassage. Er trägt verwaschene Jeans. Jetzt fühlen Sie sich in Ihrem Urteil verunsichert.

Der Psychologe Schuler verdeutlicht an einem Fallbeispiel, wie unterschiedlich ein Verhalten beurteilt werden kann.

2.1 Ein Beurteilungsfall

Im Rahmen eines Seminars zur Mitarbeiterbeurteilung wurden Führungskräfte gebeten, das Verhalten eines Verkäufers gegenüber einer Kundin danach zu beurteilen, ob es angemessen sei oder nicht. Die erste Situationsschilderung beschreibt den Verkäufer als äußerst unfreundlich. Entsprechend negativ fiel auch die Beurteilung durch die Führungskräfte aus.

Danach wurden den Führungskräften Zusatzinformationen gegeben: Der Verkäufer war schon sehr lange äußerst geduldig auf verschiedene ausgefallene Wünsche der Kundin eingegangen. Sie war unentschlossen und wollte außerdem Waren umtauschen. Dadurch hatte sie die Geduld des Verkäufers extrem strapaziert. Aufgrund dieser Zusatzinformationen fiel die Beurteilung des Verkäufers durch die Führungskräfte wesentlich positiver aus.

Die Beurteiler bekamen noch weitere Zusatzinformationen: Die Unentschlossenheit der Kundin rührte daher, daß der Verkäufer sie mehrmals falsch informiert hatte. Außerdem hatte er ihr geraten, sich an die Konkurrenz zu wenden. Nach diesen Informationen fielen die Urteile der Führungskräfte wieder völlig negativ aus.

Was läßt sich aus dem Beispiel folgern? Würde man von der ersten flüchtigen Beobachtung auf das Verhalten in anderen Situationen schließen, wäre dies sicher voreilig. Erst umfassende Informationen erlauben ein einigermaßen zutreffendes Bild und ein sicheres Urteil. Psychologen empfehlen deshalb, Beobachtungen in möglichst verschiedenen Situationen durchzuführen, um Beurteilungsfehler zu vermeiden.

2.2 Wege der Urteilsbildung

Fehler der Urteilsbildung können auf drei Ebenen liegen. Der Fall von Schuler ist auf der Ebene des Verhaltens angesiedelt. Extreme Verfälschungen des Verhaltens treten auf, wenn sich Menschen beobachtet und zugleich auch bewertet fühlen. Das führt zu Selbstdarstellungen, Schauspielerei oder zu übertrieben gehemmtem Verhalten. Prüfungen und Vorstellungsgespräche sind Beispiele für Situationen, die verstärkt solches Verhalten hervorrufen.

Soziale Beziehungen prägen ebenfalls. Die Arbeitsleistung ist von den sozialen Kontakten abhängig, die am Arbeitsplatz geknüpft werden. Wer beispielsweise von seinen Kollegen abgelehnt wird, verliert seine Freude an der Arbeit. Dies wirkt sich auch auf die Arbeitsleistung aus.

Einflüsse aus dem privaten Bereich dürfen ebenfalls nicht unterschätzt werden. Plötzlicher Leistungsabfall bei einem Mitarbeiter kann z.B. durch familiäre Schwierigkeiten verursacht sein.

Die zweite Fehlerebene im Rahmen der Urteilsbildung ist die des Eindrucks. Urteile stehen in einem Bezugsrahmen. Dies läßt sich durch ein Experiment verdeutlichen: Man steckt die linke Hand in einen Topf mit heißem Wasser, die rechte Hand in einen mit kaltem Wasser. Danach hält man beide Hände in ein Gefäß mit lauwarmen Wasser. Die objektiv gleiche Wassertemperatur empfindet man an der linken Hand als warm, an der rechten als kalt. Die Temperatur im ersten Topf war prägend. Psychologen sprechen von einem Kontrastprinzip: Ein Urteil hängt sehr davon ab, wer oder was zuvor beurteilt wurde.

Ein verbreiteter Fehler auf der Ebene des Eindrucks ist das Vorurteil, das auf ungenügenden Informationen beruht. Es wird von einem Einzelfall auf die Allgemeinheit geschlossen. Beispiel: Bayern trinken das meiste Bier in Europa. Franz ist Bayer, also ist er ein Quartalssäufer. Ein ebenfalls weitverbreitetes Vorurteil ist, daß Brillenträger als besonders intelligent gelten.

Der erste Eindruck wirkt lange - auch wenn er falsch ist. Die Langzeitwirkung wird noch verstärkt, wenn der erste Eindruck durch Vorinformationen bekräftigt wird.

Schuler berichtet von einem weiteren Experiment: Der ersten Gruppe einer größeren Zahl von Zuhörern wurde ein Redner angekündigt, der sehr intelligent und ein Fachmann auf seinem Gebiet wäre.

Der zweiten Gruppe wurde derselbe Referent mit der Information vorgestellt, er wäre leider ein sehr schlecht informierter Redner. Beide Gruppen hörten denselben Vortrag des so unterschiedlich angekündigten Redners. Der Vortragende

wußte nicht, wer von den Zuhörern welche Information erhalten hatte. Aber schon nach wenigen Sätzen waren für ihn beide Gruppen zu unterscheiden: Die erste Gruppe hörte mit freundlichem Gesichtsausdruck zu, die zweite Gruppe zeigte deutlich ihre Mißachtung.

Nach dem Vortrag urteilten die Mitglieder der beiden Gruppen gemäß der ihnen gegebenen Vorinformation: Den einen galt der Redner als intelligent, den anderen als dumm. Die Benutzung von Fremdwörtern wurde in dem einen Fall als Ausdruck der Intelligenz, im anderen Fall als Zeichen von Unfähigkeit gedeutet.

Diese Form der Wahrnehmung bezeichnen Psychologen als selektive Wahrnehmung. Das heißt, man nimmt bevorzugt das wahr, was zu den eigenen Einstellungen und Vorurteilen paßt. Man wehrt Wahrnehmungen ab, die nicht in das eigene Weltbild passen.

Schuler konnte das deutlich in seinem Experiment zeigen: Die Gruppe der negativ Informierten war überzeugt, durch den Vortrag nichts hinzugelernt zu haben. Die Gruppe der positiv Eingestellten hingegen lobte den Vortrag.

Die dritte Ebene der Urteilsbildung ist die Ebene der Aussage. Viele standardisierte Beurteilungsverfahren erfordern das Ankreuzen vorgegebener Eigenschaften. Oft werden aber diese von den Beurteilern unterschiedlich gedeutet: So bedeutet das Urteil "kontaktstark" für einen Vorgesetzten, daß er den Mitarbeiter als initiativ und aufgeschlossen sieht, für den anderen Vorgesetzten hingegen, daß der Mitarbeiter sich nicht seiner Arbeit widmet und lieber mit den Kollegen plauscht. Solche unterschiedliche Urteile kommen dadurch zustande, daß nicht genau definiert ist, was die einzelnen Eigenschaften bedeuten. Psychologen bezeichnen das als mangelnde Kriterienklarheit. Deshalb ist es wichtig, vor der Beurteilung genau festzulegen, was unter den jeweiligen Eigenschaften zu verstehen ist.

2.3 Anwendung in der Außendienstführung

Die Kenntnis wichtiger Fehlerquellen in der Beurteilung ist für den Verkaufsleiter unabdingbar. Nur so kann er objektiv beurteilen, Zielsetzungen festlegen und Beurteilungsfehler vermindern.

Ein Beispiel: Sie stellen bei einem Verkäufer, der über Jahre besonders tüchtig war, ein plötzliches Leistungstief fest. In einem Gespräch unter vier Augen stellt sich heraus, daß der Mann in Scheidung lebt und momentan in einer tiefen persönlichen Krise steckt. Da Sie Interesse an Ihrer Spitzenkraft haben, versuchen Sie gemeinsam mit ihm Maßnahmen festzulegen, die ihm helfen, seinen Tiefpunkt zu überwinden.

Ein anderes Beispiel: Ein Spitzenverkäufer kündigt überraschend, und Sie suchen einen Nachfolger für ihn. Keiner der Bewerber kommt an den Star heran, Sie entscheiden sich für den relativ Besten. Dennoch ertappen Sie sich, daß Sie den "Neuen" stets mit dem "Star" vergleichen. Denken Sie an das Kontrastprinzip: Wer eine Spitzenkraft ersetzt, hat es oft sehr schwer und wird schlechter beurteilt, als es seinen Leistungen entspricht. Zeigen Sie Geduld mit dem Neuen, und lassen Sie ihm Zeit, seine Fähigkeiten zu entwickeln.

Selektive Wahrnehmung bei einem Vorgesetzten kann fatale Konsequenzen für den Mitarbeiter haben. So wird die Zigarettenpause eines Mitarbeiters, den man schon immer für faul hielt, ganz anders gedeutet als die eines Mitarbeiters, der als strebsam und fleißig gilt.

Bemühen Sie sich deshalb stets, über Ihre Mitarbeiter verschiedene Informationen aus unterschiedlichen Quellen einzuholen. Nur so kommen Sie zu einem gerechten Urteil.

Folgende Punkte sollten Sie beachten, wenn Sie mit einem Mitarbeiter ein Beurteilungsgespräch führen:

- Das Beurteilungsgespräch muß unter vier Augen stattfinden.
- Vereinbaren Sie einen Gesprächstermin, und geben Sie dem Verkäufer möglichst schon vorher eine Kopie Ihrer Beurteilung. So können Sie sich beide vorbereiten. Der Verkäufer wird nicht das Gefühl haben, Ihnen ausgeliefert zu sein. Vielmehr hat er die Chance einer Stellungnahme.
- Signalisieren Sie Ihrem Mitarbeiter, daß Sie an ihm interessiert sind. Das Gespräch soll seiner Förderung und nicht seiner Verurteilung dienen. Z.B. "Ich denke daran, Sie für eine Weiterbildungsmaßnahme vorzuschlagen."
- Entwerfen Sie ein Gesamtbild seiner Leistung. Heben Sie besonders die positiven Seiten hervor: "Ihre Einsatzbereitschaft in letzter Zeit ist beachtenswert."
- Bewerten Sie nicht die Persönlichkeit: "Sie neigen in letzter Zeit zur Unpünktlichkeit. Unzuverlässige Verkäufer kann ich nicht brauchen." Sondern beurteilen Sie das Verhalten des Verkäufers: "Ich habe festgestellt, daß Sie in letzter Zeit einige wichtige Termine nicht rechtzeitig wahrgenommen haben. Ich bin zwar mit Ihrer Arbeitsweise zufrieden, doch diese Vorkommnisse müssen Sie mir bitte erklären."
- Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter Maßnahmen, die seine Leistungen verbessern: Z.B. "Wir sollten wichtige Termine bei Handelszentralen gemeinsam planen. Wir sollten uns davor auch telefonisch absprechen."

Bedenken Sie auch: Eine sorgfältige Tätigkeitsanalyse ist Voraussetzung für eine sinnvolle Personalbeurteilung.

2.4 Testfragen und Übung

1 Warum ist soziale Urteilsbildung nicht nur Ausdruck der Persönlichkeit?

2 Welches sind die drei Ebenen der Urteilsbildung?

3 Nennen Sie Fehlerquellen der Urteilsbildung und ihre Folgen!

4 Was ist zu beachten, wenn man die gängigsten Beurteilungsfehler vermeiden will?

5 Worin besteht die Gefahr der selektiven Wahrnehmung?

6 Sie planen ein Beurteilungsgespräch mit einem leistungsstarken Mitarbeiter, der aber chronisch unpünktlich ist. Entwickeln Sie eine Checkliste mit allen Punkten, die in dem Gespräch besprochen werden müssen.

”Wer anderen gar zu wenig traut,
hat Angst an allen Ecken.
Wer gar zu viel auf andere baut,
erwacht mit Schrecken.”
Wilhelm Busch, Kritisch-Allzu-
kritisches

3 Führen durch Delegation - Schritte zur Eigeninitiative

Delegieren ist eine wichtige Vorgesetztenfunktion. Delegation entlastet nicht nur den Vorgesetzten, sondern hilft auch dem Mitarbeiter, mehr Eigeninitiative zu entwickeln.

Aber selbstverständlich ist das Delegieren nicht. Mancher Vorgesetzte neigt dazu, selbst den Hauptanteil der Arbeiten zu erledigen. Er entwickelt kein Konzept, um seine Mitarbeiter stärker in ihre Arbeit einzubinden und ihnen allmählich komplexere Aufgaben und damit größere Verantwortung zu übertragen. Auf der anderen Seite ist der Vorgesetzte verärgert über die Mitarbeiter, die zuwenig arbeiten. Daß die Ursache in einem inkonsequenten Führungsverhalten liegen könnte, das wird oft übersehen.

3.1 Ein typisches Problem

Niederlassungsleiter Kneifel ist eine bewährte Kraft: Er ist bekannt dafür, daß er hart arbeitet und stets die Umsatzvorgaben erreicht. Dieses Ergebnis erzielt er aber vor allem dadurch, daß er einen Großteil des Tages selbst verkauft. Den ihm unterstellten Verkäufern widmet er sich hingegen äußerst selten. Er kümmert sich weder um Delegation noch um Weiterbildung.

Plötzlich erkrankt Herr Kneifel und ist arbeitsunfähig. In der Niederlassung bleibt die Arbeit, die Herr Kneifel allein erledigt hat, liegen. Da er seine Mitarbeiter nicht in seine Arbeit eingewiesen hat, kennt sich keiner aus. Die Mitarbeiter konnten kaum Erfahrungen sammeln und haben Angst, selbst Verantwortung zu übernehmen.

Die Situation ist typisch: Dem Vorgesetzten mangelt es, da er falsche Prioritäten setzt, an Zeit, den Mitarbeitern an Arbeit. Dies liegt nicht zuletzt daran, daß der Vorgesetzte Aufgaben, die zu delegieren wären, selbst erledigt. Aufgaben, die ein Mitarbeiter erledigen könnte, erledigt der Vorgesetzte gleich selbst. Dieses Verhalten ehrt ihn als tüchtigen Arbeiter, aber es kennzeichnet ihn als schlechten Vorgesetzten.

Es muß nicht immer so dramatisch ausgehen wie in dem geschilderten Fall. Doch jeder Vorgesetzte sollte sich auch die psychologischen Konsequenzen derartigen Verhaltens bewußt machen: Er zeigt inkonsequentes Führungsverhalten. Psychologische Untersuchungen beweisen aber, wie ungeheuer wichtig konsequentes Verhalten des Vorgesetzten für die Personalführung ist.

3.2 Die Bedeutung von Konsistenz

Psychologen sprechen vom Prinzip der "Konsistenz": Wenn eine Person über sich oder andere unvereinbare Informationen hat, gerät sie in einen Zustand psychischer Anspannung. Leon Festinger nennt dies "kognitive Dissonanz".

Es gibt verschiedene Ebenen, auf denen Dissonanzen auftreten können:

Auf der Ebene der Logik könnten sie so aussehen, daß jemand glaubt, fliegende Untertassen zu sehen. Gleichzeitig weiß er aber, daß es sie nicht gibt.

Auf der Ebene der Kultur käme "Dissonanz" zustande, wenn jemand auf Beerdigungen lacht, obwohl er weiß, daß es sich nicht gehört.

Auf der Ebene der Meinung und des Handelns entstehen Dissonanzen z.B. dadurch, daß allgemein bekannt ist, daß Rauchen ungesund ist. Trotzdem gibt es Raucher mit einem Konsum von 80 Zigaretten täglich.

Nach Festinger tritt kognitive Dissonanz auch dann auf, wenn Entscheidungen gefällt werden müssen. Dabei kommt es darauf an, daß die Wahl der einen Alternative den Verzicht auf eine andere bedeutet. Z.B. beim Autokauf: Hat man sich für eine geräumige Limousine entschieden, muß man auf einen Sportwagen verzichten.

Alle Menschen haben das Bestreben, mit sich selbst in Harmonie zu leben: Dissonante Wahrnehmungen stören, man möchte wieder "Konsistenz" herstellen. Das geht manchmal so weit, daß unangenehme Informationen verdrängt werden, um ein "konsistentes" Weltbild beizubehalten. Das ist auch ein Zeichen dafür, daß Menschen konsequentes Verhalten schätzen. Durch konsequentes Verhalten ist man mit sich selbst in Einklang und vermeidet störende Dissonanzen.

3.3 Anwendung in der Außendienstführung

Das von Psychologen festgestellte menschliche Bedürfnis nach Konsistenz spielt auch im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern eine große Rolle. Gerade im Rahmen der Delegation ist es wichtig, daß der Vorgesetzte konsequentes Verhalten demonstriert.

Wenn Sie eine delegierte Aufgabe schnell zurücknehmen, belasten Sie sich mit zusätzlicher Arbeit und nehmen dem Mitarbeiter die Chance, eine gute Leistung und das damit verbundene Erfolgserlebnis zu erzielen. Sie verstoßen gleichzeitig auch gegen das Prinzip der Konsistenz. Der Mitarbeiter erlebt Dissonanz und damit einen psychischen Spannungszustand.

Einerseits haben Sie ihm Vertrauen gezeigt, indem Sie ihn mit einer Aufgabe betraut haben, andererseits signalisieren Sie durch Ihr Verhalten das Gegenteil. Viele Mitarbeiter stürzt dies in Selbstzweifel; manche ziehen die falsche Konsequenz daraus und arbeiten mit vermindertem Leistungseinsatz. Deshalb muß der Vorgesetzte beim Delegieren vor allem auf sein eigenes Verhalten achten und die Regel der Konsistenz befolgen.

Was Sie beim Delegieren beachten sollten:

- Wählen Sie den Delegationsempfänger aus, ohne ihm mitzuteilen, was Sie mit ihm vorhaben. Beachten Sie besonders die Beharrlichkeit des Mitarbeiters, denn bei der selbständigen Abwicklung eines Projektes muß er mit Enttäuschungen und Rückschlägen rechnen.
- Sprechen Sie mit Ihrem Verkäufer über Delegation, ohne ihm eine neue Aufgabe zu übertragen. Sagen Sie ihm, daß Sie sich gerade über die zukünftige Aufgabenverteilung Gedanken machen.
- Delegieren Sie vorläufig, indem Sie sagen: "Ich werde zunächst noch mit Ihnen zusammenarbeiten." Sie stehen ihm immer zur Verfügung, so daß er sofort Fragen stellen kann, wenn er mit der neuen Verantwortung nicht zurechtkommt.
- Ziehen Sie sich zurück, aber bauen Sie automatische Kontrollen ein. Lassen Sie ihn selbständig arbeiten. Setzen Sie jedoch bestimmte Kontrollen fest, um den Fortgang des Projektes zu prüfen: Stichproben, turnusmäßige Analysen, Statistiken, Rapporte usw.
- Beobachten Sie den Mitarbeiter unauffällig. Wenn alles gut läuft, können Sie die Abstände zwischen den Kontrollen vergrößern oder durch gelegentliche informelle Besprechungen ersetzen. Halten Sie sich aber über seine Leistungen auf dem laufenden. Wenn er in Schwierigkeiten kommt, müssen Sie ihm Rat und Hilfe bieten.

Delegation ist eine wichtige Führungsaufgabe. Sie darf aber nicht dazu dienen, Konflikten und unangenehmen Aufgaben aus dem Weg zu gehen. Deshalb kann sie in bestimmten Fällen auch falsch sein:

- Wichtige Informationen über Bezirksänderungen, Provisionskürzungen etc. dürfen den Verkäufern nicht durch Personalleute, Stabsmitarbeiter oder Assistenten überbracht werden. Ihre Bekanntgabe ist Aufgabe des Verkaufsleiters.
- Die Erörterung der Leistungen eines Außendienstmitarbeiters ist Aufgabe des Verkaufsleiters. Wer Leistungsbesprechungen delegiert, zerstört seine Autorität bei den Mitarbeitern.
- Der Verkaufsleiter findet in der Post einen Beschwerdebrief eines guten Kunden, den er seit Jahren kennt. Die Sache ist ihm peinlich, deshalb bittet er seinen Assistenten, die Reklamation zu erledigen. Wer sich auf Kosten anderer vor einer unangenehmen Aufgabe drückt, verliert schnell das Vertrauen der Mitarbeiter und Kunden.
- Ein Verkäufer liegt nach einem schweren Unfall im Krankenhaus. Der Verkaufsleiter, der eine Sekretärin mit einem Blumenstrauß ins Krankenhaus schickt, zeigt nicht die richtige Anteilnahme. Nur der persönliche Besuch beweist dem Mitarbeiter, daß sich der Chef um seine Leute wirklich kümmert.

Entwickeln Sie für Ihre Mitarbeiter ein Schema zur Delegation, das Ihnen mehr Zeit und den Mitarbeitern mehr Eigeninitiative ermöglicht!

3.4 Testfragen und Übung

1 Was bedeutet das Prinzip der Konsistenz?

2 Auf welchen Ebenen kann das Prinzip der Konsistenz auftauchen?

3 Weshalb stören dissonante Wahrnehmungen?

4 Welchen typischen Fehler machen Vorgesetzte beim Delegieren?

5 Was ist beim Delegieren zu beachten?

6 Bei welchen Angelegenheiten sollte man auf Delegation verzichten?

**”Wir sollten immer nur charakterisieren wollen, nie kritisieren.”
Christian Morgenstern**

4 Führen durch Attribuieren - An den Erfolg der Mitarbeiter glauben

Wer kennt das nicht aus seiner Schulzeit: Wenn wir eine gute Note bekamen, dann fühlten wir uns nicht nur großartig, sondern wir hielten uns auch für klug und begabt - selbst dann, wenn wir einige Blicke ins Heft des Nachbarn riskiert hatten.

Hatte der Mitschüler jedoch eine gute Note, dann waren wir uns nicht so sicher, ob er so fleißig gelernt hatte wie wir selbst. Wir erklärten uns seine gute Note durch sein ständiges Glück.

Wir sind stets bemüht, nach Ursachen für unser Verhalten zu suchen. Dabei neigen wir oft dazu, die Erfolge uns selbst zuzuschreiben, für Mißerfolge aber die Umstände verantwortlich zu machen.

4.1 Wie werden schlechte Leistungen beurteilt?

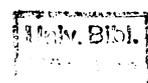
Welche Verhaltensursachen werden z.B. bei der Beurteilung schlechter Leistungen genannt? Dazu haben die Psychologen Mitchell und Wood eine Studie durchgeführt und die Beziehungen zwischen Krankenschwestern und ihren Vorgesetzten studiert.

Die Krankenschwestern wurden in zwei Gruppen eingeteilt: Zunächst wurde den Vorgesetzten beider Gruppen über eine schlechte Leistung der Mitarbeiterinnen (unrichtige Dosierung von Medikamenten) berichtet. Den Vorgesetzten der ersten Gruppe wurde eine weitere negative Information über die Arbeit der Krankenschwestern gegeben (Fehler bei der Medikamentenausgabe). Die Vorgesetzten der zweiten Gruppe erhielten keine zusätzlichen Informationen über frühere Verstöße gegen Arbeitsanweisungen.

Wie wurde das Fehlverhalten von den Vorgesetzten bewertet? Die Vorgesetzten der ersten Gruppe kamen zu einer Beurteilung, wonach sie die Krankenschwestern für gänzlich ungeeignet hielten, d.h., sie bezweifelten ihre Fähigkeiten. Die Vorgesetzten der zweiten Gruppe, die von einer einmaligen Verfehlung ausgingen, zogen eher äußere Umstände heran, um das Versagen zu erklären, wie z.B. familiäre Schwierigkeiten.

4.2 Externale und internale Attribution

Psychologen unterscheiden bei der Suche nach Ursachen für ein Verhalten zwei Formen der Ursachenzuschreibung bzw. der Attribution. Werden äußere Umstände zur Erklärung herangezogen, indem man z.B. das Glück für ein Verhalten verantwortlich macht, wird dies externale Attribution genannt. Eine internale Attribution



tion liegt vor, wenn die Fähigkeiten, also innere Gründe, als Verhaltensursache angegeben werden.

In der Studie von Mitchell und Wood wurden für einmaliges Fehlverhalten der Krankenschwestern externe Ursachenzuschreibungen gefunden, während im Falle mehrfachen Fehlverhaltens internal attribuiert wurde.

Wichtig bei der Ursachenzuschreibung sind auch die Folgen, die eine schlechte Leistung nach sich ziehen kann. So zeigte sich in der Studie von Mitchell und Wood, daß Vorgesetzte die schlechten Leistungen von Krankenschwestern härter verurteilten, wenn durch das Fehlverhalten schwerwiegende Nachteile entstanden.

Die Studie führte aber zu noch weiteren Einsichten: So wurde die Beurteilung mit der Art der Entschuldigung der Krankenschwestern in Verbindung gebracht. Es stellte sich heraus, daß stärker internal beurteilt wurde, d.h. die Fähigkeiten der Krankenschwester verantwortlich gemacht wurden, wenn diese selbst eine interne Begründung gegeben hatte: z.B., daß sie durch Unachtsamkeit den Vorfall verursacht hatte. Wenn hingegen externe Ursachen, wie z.B. familiäre Belastungen, angegeben wurden, urteilte auch der Vorgesetzte external. Der Vorgesetzte war auch insgesamt nachsichtiger, wenn der Mitarbeiter sich von selbst entschuldigte.

4.3 Anwendung in der Außendienstführung

Als Vorgesetzter haben Sie die Aufgabe, gezielt interne und externe Attributionen vorzunehmen. Sie kennen die Vor- und Nachteile beider Formen, Verhalten zu erklären. Halten Sie sich dabei stets vor Augen, daß die Attributionen des Vorgesetzten dazu dienen sollen, den Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden und seine Leistungsbereitschaft zu erhöhen.

Wichtig ist das Verhältnis der Attributionen, die ein Vorgesetzter vornimmt, zu den Reaktionen, die er damit beim Mitarbeiter auslöst. Eine interne Attribution bewirkt, daß die Person des Mitarbeiters in die Verantwortung genommen wird. Das kann bei einer positiven Attribution - z.B.: "Ich glaube an Ihre Durchsetzungskraft!"- bedeuten, daß sich der Mitarbeiter mehr anstrengt. Im Falle einer negativen Attribution - z.B.: "Ich halte Sie für gänzlich unfähig" - kann der Mitarbeiter aber auch an seinen Fähigkeiten zweifeln.

Wenn Sie die Erfolge eines sehr tüchtigen Verkäufers stets external attribuieren, d.h. das Glück für seine Erfolge verantwortlich machen, kann dies auf die Dauer demotivieren. Der Verkäufer verliert dann den Glauben an seine Fähigkeiten.

Wenn Sie bei einem Mitarbeiter ein einmaliges Leistungsdefizit feststellen, könnte eine externe Attribution angebracht sein. Welche Umstände könnten sein Verhalten mit bedingt haben? Wenn Sie hingegen einen Verkäufer vor sich haben, dessen Leistungen schon seit einiger Zeit zu wünschen übrig lassen, sollten Sie Ihre externe Attribution - z.B. die schlechte Wirtschaftslage - überprüfen: Vielleicht dient diese Attribution Ihrem Mitarbeiter schlichtweg als Ausrede für Leistungsunwilligkeit.

Sie haben einen Problemfall vor sich: Seit einiger Zeit stagniert die Umsatzentwicklung eines Verkäufers. Welches könnten die Gründe des Leistungsabfalles sein?

- Prüfen Sie zunächst für sich: Wo liegen internale Ursachen? Welche Fähigkeiten hat der Verkäufer, welches sind seine positiven, welches seine negativen Seiten? Wo strengt er sich zuwenig an, welche Fehler begeht er?
- Wenn Ihr Mitarbeiter in dem Gespräch, das Sie mit ihm unter vier Augen führen, gleich auf die Konkurrenz schimpft, haken Sie nach! Sie wissen: Mißerfolge werden leicht auf äußere Umstände geschoben. Fragen Sie z.B. gezielt nach seiner Tourenplanung.
- Berücksichtigen Sie mögliche externale Ursachen: Hat er in letzter Zeit Pech gehabt? Liegen familiäre Probleme vor? Fragen Sie nach seinen privaten Verhältnissen. Versuchen Sie, gemeinsam mit ihm einen Plan zur Arbeitsentlastung aufzustellen. Doch lassen Sie dies nicht zur Dauereinrichtung werden. Vermitteln Sie Ihrem Mitarbeiter das deutliche Gefühl, daß die Rücksicht auf seine momentanen Probleme letztlich dazu dient, ihn wieder leistungsfähig zu machen.
- Nicht jede external genannte Ursache ist gleich eine billige Ausrede. Aber auch nicht jeder Umstand rechtfertigt auf Dauer schlechte Leistungen. Vertrauen Sie den Fähigkeiten und damit dem Erfolg Ihres Mitarbeiters.
- Signalisieren Sie Ihrem Mitarbeiter - trotz seines Fehlverhaltens - Zuversicht. Zeigen Sie ihm Ihre persönliche Überzeugung, daß er sein momentanes Leistungstief überwinden kann. Seien Sie ausgewogen in Ihrer Attribution: Führen Sie nicht alles auf Unfähigkeit zurück, doch lassen Sie auch nicht jede Entschuldigung gelten.

4.4 Testfragen und Übung

1 Was untersuchte die Studie von Mitchell und Wood?

2 Was verstehen Psychologen unter externaler und internaler Attribution?

3 Was ist bei der externalen und internalen Attribuierung für das Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitern besonders interessant?

4 Wie werden die Folgen einer schlechten Leistung bei der Ursachenzuschreibung berücksichtigt?

5 Denken Sie an Ihren schwächsten Mitarbeiter im Außendienst: Welches Verhalten würden Sie external, welches würden Sie eher internal interpretieren?

”Wenn der Haß feige wird, geht er maskiert in Gesellschaft und nennt sich Gerechtigkeit.”
Arthur Schnitzler

5 Führen als Austauschprozeß - Das Gerechtigkeitsempfinden beachten

Nichts empört uns mehr als das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden. In den Schulen sind als ungerecht empfundene Noten häufig Gegenstand heftiger Auseinandersetzungen zwischen Schülern und Lehrern. In der Arbeitswelt ist es die Bezahlung, die oft als ungerecht erlebt wird. Wenn die geleistete Einsatzbereitschaft und die dafür erhaltene Belohnung in keinem Verhältnis zueinander zu stehen scheinen, führt das zu Beschwerden und zu Unzufriedenheit.

Auch die Auszeichnung eines Kollegen kann Gefühle des Neides und der Zurücksetzung bei den anderen Mitarbeitern wecken: ”Ausgerechnet der erfährt Lob und Hervorhebung, während sich unsereiner jahrelang einsetzt, ohne jemals Anerkennung zu erhalten.” Psychologen haben zum Thema Anerkennung viele Experimente durchgeführt und eine Theorie der Gerechtigkeit entwickelt. Ein Experiment, das sich mit der Wirkung und dem Erleben von Auszeichnung auseinandersetzt, soll dies verdeutlichen.

5.1 Wie wird Auszeichnung erlebt?

Die Psychologen Greenberg und Ornstein haben in einem Experiment überprüft, wann eine Auszeichnung positiv erlebt wird. Sie gingen dabei von der Annahme aus, daß intensiver gearbeitet wird, wenn der Ausgezeichnete findet, daß er die Auszeichnung verdient hat.

Studenten wurden mit der Aufgabe des Korrekturlesens betraut.

Eine Arbeitsgruppe wurde für ihre Arbeit sehr gelobt, und die Teilnehmer wurden zu ”Senior-Korrektur-Lesern” ernannt. Sie erhielten also eine Auszeichnung für eine anerkannte Leistung. Die Auszeichnung bedeutete, daß sie andere Studenten bei der Arbeit kontrollieren durften.

Eine zweite Arbeitsgruppe bekam dieselbe Auszeichnung, jedoch ohne Begründung. Eine dritte Gruppe wurde weder ausgezeichnet noch gelobt, sondern nur um mehr Arbeitsleistung gebeten.

Das wichtigste Ergebnis war, daß die Mitglieder der ausgezeichneten Arbeitsgruppen die als verdient empfundene Auszeichnung mit vermehrter Anstrengung beantworteten und daß alle Teilnehmer in diesen Gruppen sich auch gerecht bezahlt fühlten. Die nicht ausgezeichneten Mitglieder der dritten Gruppe fühlten sich hingegen unterbezahlt.

Dieses Experiment zeigt, daß tief im Menschen Gerechtigkeitsgefühle verwurzelt sind, und bestätigt die Austauschtheorie.

5.2 Die Austauschtheorie

Lutz von Rosenstiel kennzeichnet die Austauschtheorie so: Sie funktioniert nach dem Prinzip des "Gibst-du-mir-so-geb'-ich-Dir". Menschen treten in soziale Beziehungen zueinander, um zu tauschen. Dabei steht der Wunsch im Vordergrund, daß die Belohnung für eine Leistung dem entspricht, was man eingesetzt hat. Ungleichgewicht ergibt sich dann, wenn man z.B. das Gefühl hat, überbezahlt oder unterbezahlt zu sein. Dieses Gefühl entsteht aus dem Vergleich mit anderen. Es stört das psychische Gleichgewicht und motiviert, die Unausgewogenheit abzubauen.

Es liegt dabei an dem Mitarbeiter, was er unter "geben" versteht. Es kann die Leistung sein, aber auch die Zeit, die man einem Unternehmen widmet. Ebenso unterschiedlich kann das wahrgenommen werden, was man im Austausch erhält: für den einen zählt nur das Geld, für den anderen Ehre und Ruhm, für den dritten schließlich zählt ein Kontakt oder ein Titel.

5.3 Anwendung in der Außendienstführung

Ein Verkaufsleiter sollte das Bedürfnis seiner Mitarbeiter nach Gerechtigkeit respektieren. Dieses Streben nach Gerechtigkeit bezieht sich nicht nur auf Fragen der Bezahlung, sondern umfaßt auch alle zwischenmenschlichen Aspekte. Dazu gehören die Zeit und die Aufmerksamkeit, die ein Vorgesetzter einzelnen Mitarbeitern widmet.

- Wenn Sie Ihren Mitarbeitern kleinere Gefälligkeiten gewähren, vergessen Sie nie, auch Worte der Anerkennung auszusprechen. Das stärkt den Glauben an eine gerechte Auszeichnung und ruft zugleich ein Gefühl des Verpflichtetseins hervor. Dieses Gefühl wirkt sich wiederum positiv auf die Loyalität und das Verantwortungsbewußtsein der Verkäufer gegenüber dem Unternehmen aus.
- Übertragen Sie Ihrem Verkäufer zum Beispiel eine Marktforschungsaufgabe. Das erweitert den Aufgabenbereich und damit das Selbstgefühl. Begründen Sie die Kompetenzerweiterung mit folgenden Worten: "Ich beobachte schon längere Zeit Ihre Einsatzbereitschaft. Möchten Sie nicht einmal etwas Neues kennenlernen?"
- Da ist das Beispiel eines Verkäufers, der über Jahre hinweg durch großen Einsatz hervorragende Leistungen erbrachte. Sein allerdings wenig rationeller Arbeitsstil bewirkt nun physische und psychische Verschleißerscheinungen: Er ist oft krank und zerstreut. Diesem Mitarbeiter soll der Verkaufsleiter Hilfe anbieten und ihm Möglichkeiten zeigen, wie er seine Leistung mit geringerem Aufwand erreichen kann.
- An ungerechter Entlohnung erhitzen sich immer die Gemüter. Denken Sie daran, daß Sie letztlich niemals allen Mitarbeitern vollkommen gerecht werden

können. Sowohl Überbezahlung als auch Unterbezahlung können zu Unzufriedenheit und Leistungsschwäche in Ihrem Verkäuferstab führen.

- Wenn Sie Ihre Verkäufer unterbezahlen, kann dies niedrige Verkaufszahlen, schlechtere Kundenbetreuung und eine sinkende Arbeitsmoral zur Folge haben. Geld ist für den Verkäufer immer noch einer der wichtigsten Motivationsfaktoren.

- Ebenso kann eine permanente Überbezahlung Ihres Topverkäufers negativ sein. Wenn Sie sich seine hohe Provision anschauen, denken Sie an das Gerechtigkeitsprinzip: Das Verhältnis von Geben und Nehmen erscheint unausgewogen, die Firma gibt zuviel. Scheuen Sie sich deshalb nicht vor einer Kürzung der Provision.

- Treten Sie für berechnigte Interessen Ihrer Verkäufer ein. Die Zufriedenheit Ihrer Verkäufer ist gleichbedeutend mit der Kundenzufriedenheit, und davon wiederum hängt das Wohlergehen des ganzen Unternehmens ab!

Fragen Sie sich selbstkritisch: Gewähren Sie Ihren Verkäufern genug Handlungs- und Entscheidungsfreiheit in Fällen, in denen diese die Einzelheiten besser überblicken als Sie? Denken Sie dabei an Preisgespräche oder etwa an Reklamationen. Ein Mitarbeiter, dem Sie mit Vertrauen entgegenkommen, wird sich Ihnen und dem Unternehmen verpflichtet fühlen. Er wird dies auch in seiner Arbeitsleistung zum Ausdruck bringen.

5.4 Testfragen und Übung

1 Was wollten die Psychologen Greenberg und Ornstein in ihrem Experiment überprüfen?

2 Was besagt die Austauschtheorie?

3 Welche Reaktionen können bei Unterbezahlung auftreten?

4 Bezieht sich die Austauschtheorie nur auf die Bezahlung?

5 Was kann die Aufgabenerweiterung bei einem Mitarbeiter bewirken?

6 Denken Sie an Ihre Verkäufermannschaft: Wer könnte sich unterbezahlt fühlen? Wo gibt es Gefühle der Ungerechtigkeit?

”Es ist leichter, die Persönlichkeit von 10 Menschen tief anzurühren, wenn sie in eine Gruppe eingeschmolzen werden können, als wenn jeder individuell behandelt wird.”

Kurt Lewin

6 Führen durch Teambildung - Gemeinsamkeiten fördern

Miteinander wetteifern, besser sein als der andere - diese Verhaltensweisen sind fester Bestandteil unserer Erziehung. Manche Menschen behalten diese Wettbewerbshaltung in allen Situationen bei: Überall wollen sie die ersten sein, in jeder Diskussion müssen sie das letzte Wort haben.

Sie mögen beruflich erfolgreich sein, doch in einer Gruppe stellen diese Menschen oftmals Problemfälle dar. Es fehlt ihnen eine wichtige Verhaltenseigenschaft: die Erfahrung, nicht nur gegen den anderen Menschen zu handeln, sondern gemeinsam mit anderen auf ein Ziel hinzuarbeiten. Sie sind gewohnt, als Einzelkämpfer zu leben. In einer Gruppe, die funktionieren soll, muß jeder seinen Teil beitragen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dazu muß der Einzelne zurückstecken.

6.1 Ein sozialpsychologischer Versuch

Den Wunsch nach der Anwesenheit anderer Menschen nennen Psychologen das "Geselligkeitsbedürfnis" oder "Affiliationsmotiv". In einer Reihe von Experimenten hat der Psychologe Schachter versucht, die verborgenen Ursachen des Bedürfnisses nach Zusammenschluß aufzuzeigen. Er ging davon aus, daß Menschen in Spannungszuständen häufig die Gesellschaft anderer dem Alleinsein vorziehen.

In einem Experiment wurde den Versuchsteilnehmern mitgeteilt, daß es um verschiedenartige physiologische Reaktionen auf Elektroschocks ginge. Es wurden zwei Gruppen gebildet: In der ersten Gruppe wurden schmerzhaftes Elektroschocks angekündigt und damit Ängste erzeugt. In der zweiten Gruppe wurden die zu erwartenden Elektroschocks als harmlos beschrieben. Anschließend wurde den Versuchspersonen mitgeteilt, daß es unerwarteterweise zu einer Verzögerung gekommen sei.

Alle Beteiligten sollten in der Zwischenzeit einen Fragebogen ausfüllen, in dem sie ankreuzen sollten, ob sie die Wartezeit lieber alleine oder in Gesellschaft verbringen wollten. Im Unterschied zur zweiten Gruppe wollten die meisten Personen aus der ersten Gruppe gemeinsam mit anderen warten. Schachter zeigte auch, daß man in schwierigen Situationen nicht beliebig nach Gesellschaft sucht, sondern Personen mit ähnlichem Schicksal bevorzugt.

6.2 Die Bedeutung von Gruppenarbeit

Psychologen definieren eine Gruppe so, daß mehrere Personen eine längere Zeit miteinander in Verbindung stehen. Es sind gemeinsame Funktionen möglich, es bestehen wechselseitige Rollenbeziehungen, es entsteht ein "Wir-Gefühl".

Die Gruppenzugehörigkeit wird als die durchschnittliche Anziehungskraft definiert, die die Gruppe bei ihren Mitgliedern genießt. Psychologen sprechen von Gruppenkohärenz. Für die Gruppenkohärenz spielt die Größe der Gruppe eine Rolle: in Kleingruppen ist der Zusammenhalt höher als in großen Gruppen. Zusätzlich wird die Kohärenz einer Gruppe gefördert, wenn die erlebte Situation als gemeinsames Schicksal empfunden wird. Dadurch entsteht ein besonders intensives Wir-Gefühl. In hochkohäsiven Gruppen ist die Tendenz zum Verlassen der Gruppe sehr gering. Man spricht von einer niedrigen Fluktuation.

Es stellt sich die Frage, ob bei einem starken Gruppenzusammenhalt die Leistung der Gruppe steigt. Wäre dies der Fall, könnte man durch eine intensivere Gruppenkohärenz die Arbeitsleistung fördern. Die Ergebnisse zahlreicher Untersuchungen zeigen aber, daß nur dann, wenn sich die Gruppe auf eine hohe Leistungsnorm geeinigt hat, auch die gesamte Gruppenleistung zunimmt.

Jedes Gruppenmitglied ist von seiner Gruppe abhängig (Dependenz). Das bedeutet, daß eine Person bei Verlust der Gruppenmitgliedschaft Vorteile verliert, die sie in keiner anderen Gruppe erreichen kann.

Kohäsion und Dependenz haben unterschiedliche Wirkungen: Wenn die Kohäsion bzw. der Gruppenzusammenhalt groß und die Abhängigkeit von der Gruppe gering ist, dann halten sich die Mitarbeiter gerne in der Gruppe auf. Ist hingegen die Kohäsion gering und die Dependenz hoch, so halten sich die Gruppenmitglieder von der Gruppe fern, ohne die Vorteile ihrer Gruppenmitgliedschaft aufzugeben.

Wenn Gruppen eine längere Zeit bestehen, kommt ein einheitliches Verhalten der Gruppenmitglieder zustande. Psychologen nennen dies die Gruppennorm. Sie verstehen darunter eine an alle Gruppenmitglieder gerichtete Erwartung, wie in bestimmten Situationen gedacht und gehandelt werden soll. In einer Gruppe gibt es ungeschriebene Gesetze. Wenn Mitarbeiter sich nicht daran halten, riskieren sie, daß sie aus der Gruppe ausgeschlossen werden.

Wie steht es mit dem Leistungsverhalten von Arbeitsgruppen? Wenn in einer Gruppe mit hoher Kohäsion die Gruppennorm hoch ist, handelt es sich um eine effektive, leistungsorientierte Gruppe. Wichtig ist auch das Phänomen der Leistungszurückhaltung in Arbeitsgruppen. Untersuchungen ergaben, daß in Arbeitsgruppen kein Mitarbeiter einen bestimmten Leistungswert überschritt, obgleich viele der Gruppenmitglieder imstande gewesen wären, höhere Leistungen zu erbringen. Mitarbeiter, die zu höheren Leistungen strebten, wurden durch Sanktionen der Gruppe daran gehindert.

Ein weiteres Phänomen ist das Problemlösverhalten. Wird ein Problem in der Gruppe gelöst, so bietet diese den Vorteil, daß mehrere Personen ihre Vorschläge anbringen können. Doch neben die Lösung der Sachaufgabe tritt eine weitere Aufgabe: die Koordination der Gruppenmitglieder untereinander. Auch hier zeigt

sich, daß in kleineren Gruppen Probleme effektiver gelöst werden können. Obendrein wird der Lösungsprozeß durch kooperative Verhaltensweisen gefördert. Herrschen dagegen Wettbewerb und Konkurrenz innerhalb der Gruppe vor, so leidet darunter nicht nur die Gruppenkohärenz, sondern auch die Produktivität der Gruppe.

Sind Gruppen in ihren Entscheidungen risikofreudiger als der einzelne? Die meisten Untersuchungen bejahen diese Frage. Psychologen nennen dies das "Risiko-schubphänomen", das Chancen, aber auch Gefahren bietet. Die Folgen von Fehlentscheidungen verteilen sich innerhalb einer Gruppe auf mehrere Häupter. Damit findet "Verantwortungsdelegation" statt, d.h., niemand trägt mehr Verantwortung.

6.3 Anwendung in der Außendienstführung

Moderne Teamentwicklungsprogramme berücksichtigen sowohl die jeweilige Arbeitssituation als auch die wissenschaftlich erforschten gruppenspezifischen Prozesse. Das Arbeiten in einem Team erweitert den Verantwortungsbereich des einzelnen, motiviert den Mitarbeiter und hilft, seine Leistungspotentiale zu entfalten. Bei kooperativen Teams wird die Arbeitszufriedenheit gesteigert. Besprechungen werden produktiver, ein Gemeinschaftsgeist entsteht.

Wenn Sie ein Außendienst-Team aufbauen wollen, das die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ebenso steigert wie deren Leistung, sollten Sie folgende Maßnahmen ergreifen:

○ Wenn Verkäufer mit Vorschlägen zu Ihnen kommen, dann sollten Sie nicht einfach antworten: "Einverstanden, Sie können es so machen." Sagen Sie statt dessen: "Warum reden Sie nicht mal mit Herrn Meier drüber?" Wenn Sie so reagieren, werden sich die Mitarbeiter im Laufe der Zeit zuerst untereinander beraten.

○ Fordern Sie Ihre Mitarbeiter auf, Hand in Hand zu arbeiten und sich gegenseitig zu überprüfen. Beispielsweise können Sie zwei Mitarbeiter, die an verschiedenen Angeboten oder Verkaufsförderungsaktionen arbeiten, auffordern, sich gegenseitig über den Fortgang ihrer Arbeit zu unterrichten. Das ist eine Anerkennung für beide, weil Sie ihnen dadurch Verantwortung übertragen und ihnen zu verstehen geben: "Sie können das alleine. Ich verlasse mich auf Ihr Urteilsvermögen."

○ Rufen Sie Mitarbeiterausschüsse ins Leben, die Problemlösungen erarbeiten. Beispiel: "Wie können wir die Auftragsabwicklung beschleunigen?" Die Besprechungen werden abwechselnd jeweils von einem Mitarbeiter geleitet. Beschlüsse des Ausschusses gelten als Arbeitsanweisung. Sie wohnen solchen Sitzungen bei, nehmen aber nicht die Zügel selbst in die Hand, sondern stehen nur mit Rat und Tat zur Verfügung. Vergessen Sie nicht, das Team zu loben, wenn gute gemeinschaftliche Arbeit geleistet wird.

○ Wenn Sie im Urlaub sind oder wenn Sie sich auf eine längere Geschäftsreise begeben, sollten Ihre Mitarbeiter eine zusätzliche Chance erhalten, sich zu bewäh-

ren. Beispiel: Großkundenanfragen, die Sie in der Regel selbst bearbeiten, übernimmt der Angebotssachbearbeiter. Er kann sich bei Unklarheiten mit einem Kollegen beraten. Seine Eigeninitiative wird gefördert.

Verschiedene Ziele bei der Führung der Außendienstmitarbeiter lassen sich durch Gruppeneffekte besser verwirklichen als in Einzelgesprächen.

○ Anerkennung und Kritik wirken auf einen Verkäufer nachhaltiger, wenn er sie in der Gruppe erlebt. Sprechen Sie die Anerkennung im Kollegenkreis aus, wenn Sie die Leistung eines Mitarbeiters besonders herausstellen wollen. Seien Sie jedoch vorsichtig mit der Kritik an einem Verkäufer vor der Gruppe. Kritik vor versammelter Mannschaft kann das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters zerstören, "öffentliche Hinrichtungen" wirken auch auf die nicht Betroffenen negativ: Sie fürchten, daß ihnen gleiches widerfahren könnte.

○ Außendienstmitarbeiter sperren sich mitunter, vom Vorgesetzten etwas anzunehmen. Von Kollegen lernen sie viel bereitwilliger. Beispiel: Tragen Sie betriebswirtschaftliche Argumente für eine Preiserhöhung nicht selbst vor. Bitten Sie einen Verkäufer darum, der von der Notwendigkeit einer Preisanhebung überzeugt ist.

○ Gruppen haben ungeschriebene Gesetze. Normen einer motivierten Verkäufergruppe sind: positive Einstellung zur Firma und zu ihren Produkten, konstruktive Mitarbeit, Engagement. Über die Normen finden in der Gruppe Erziehungsprozesse statt. Fehlverhalten von Verkäufern läßt sich somit oft ohne Disziplinarmaßnahmen allein über den Regelmechanismus der Gruppennormen abstellen.

○ Gruppenarbeit schafft Identifikation. Gruppensituationen sind geeignet, "Wir-Gefühle" zu vermitteln. Sie bieten Gelegenheiten, "emotional aufzutanken".

○ Achten Sie darauf, daß die Teams nicht zu groß sind (maximal 4 bis 6 Personen); bei größeren Gruppen besteht die Gefahr, daß die Leistung sinkt.

○ Überprüfen Sie die Leistung hochkohäsiver Verkäufergruppen. Nicht jede Gruppe, die besonders eng zusammenhält, leistet das Maximale.

○ Überprüfen Sie gelegentlich die Normen in den Arbeitsgruppen. Beugen Sie einer "Cliquenbildung" vor, indem Sie rechtzeitig neue effektive Arbeitsteams zusammenstellen!

6.4 Testfragen und Übung

- 1 Welche Thematik hat Sozialpsychologen bei der Untersuchung von Gruppen besonders interessiert?

- 2 Was demonstriert das Experiment von Schachter?

- 3 Was bedeutet Gruppenkohäsion, und welche Rolle spielt die Gruppengröße dabei?

- 4 Wie ist die Beziehung zwischen Gruppenkohäsion und Gruppenleistung?

- 5 Was versteht man unter dem Risikoschubphänomen?

- 6 Entwickeln Sie für Ihr Außendienstteam ein Programm, das die wichtigsten gruppenpsychologischen Erkenntnisse enthält.

”Der Alltagsmensch ist schwer erkrankt
Am Leben, öd und unbedankt.
Ich bitt euch herzlich: lobet ihn!
Lob ist die beste Medizin.”
Eugen Roth

7 Führen durch Motivation - Den Glauben der Mitarbeiter an sich selbst fördern

Es gibt Menschen, die können sich über nichts freuen. Stets beklagen sie sich über ihre Lebenssituation: Die Arbeit wächst ihnen über den Kopf, sie läßt ihnen keine Zeit für die Familie, und die Gesundheit läßt auch zu wünschen übrig. Man hört diesen Menschen mitleidsvoll zu, gibt ihnen Ratschläge: ”Teil dir die Arbeit besser ein, mache Urlaub ...” Doch nichts ändert sich. Was sind die Beweggründe für das Klagen, wenn keine Bemühungen erkennbar sind, die wohlgemeinten Ratschläge zu befolgen? Sind die Umstände wirklich so beklagenswert? Oder soll nur unser Mitleid erregt werden?

Die Frage nach der Motivation des Verhaltens, den inneren Beweggründen menschlichen Handelns, stellt sich uns besonders bei Problemfällen. Doch auch der normale Alltag bietet viele Gelegenheiten, nach dem ”Warum?” des menschlichen Handelns zu fragen.

Warum z.B. legen wir solchen Wert auf Auszeichnung und Anerkennung, auch wenn sie uns keinen materiellen Gewinn bringen? Warum reicht es uns nicht, daß wir genügend zum Essen haben und einen gesicherten Arbeitsplatz? Warum arbeiten wir mit bestimmten Kollegen lieber zusammen als mit anderen? Die Psychologie befaßt sich mit diesen Fragen schon seit längerer Zeit. Psychologen versuchen die Fragen zu beantworten, indem sie die Vielfalt der menschlichen Motive ergründen und versuchen, sie in einem Schema zu systematisieren und zu ordnen.

Welche Motivationstechniken benutzen Vorgesetzte, und welche Wirkungen haben diese auf ihre Mitarbeiter? Diese Frage versucht die nachfolgende Untersuchung zu beantworten.

7.1 Ergebnisse einer Untersuchung

Der Psychologe und Unternehmensberater Jay Hall führte bei einigen tausend Führungskräften verschiedener Wirtschaftszweige eine Untersuchung zur Wirkung der Motivation durch. Er teilte seine Testpersonen nach der Geschwindigkeit ihres Aufstiegs in drei Gruppen ein: in rasche, durchschnittliche und langsame Aufsteiger. Dabei interessierte er sich besonders für die Art der Mitarbeitermotivation. Er fragte die Manager, welchen Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter sie Befriedigung versprechen, wobei er unterstellte, daß die unterschiedlichen Karrieren durch unterschiedliche Führungsleistungen bedingt wären.

Die Untersuchung ergab, daß die weniger erfolgreichen Manager vorrangig an die Grundbedürfnisse wie z.B. die Entlohnung und das Verlangen nach Arbeitsplatzsicherheit ihrer Mitarbeiter appellierten. Die erfolgreichen Führungskräfte ermöglichten ihren Mitarbeitern bevorzugt Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz und belohnten mit Anerkennung und Statusmerkmalen.

Zur Kontrolle fragte Hall die Mitarbeiter der Manager, auf welche Gegenleistung sie besonderen Wert legten. Es zeigte sich, daß die Mitarbeiter genau die Bedürfnisse nannten, die von ihren Vorgesetzten zur Motivation benutzt wurden. Die Mitarbeiter der langsamen Aufsteiger waren besonders an hohen Löhnen und guten Arbeitsbedingungen interessiert. Die Mitarbeiter der erfolgreichen Aufsteiger wollten Freiheit am Arbeitsplatz und erweiterte Mitwirkungsmöglichkeiten.

Hall nannte das Phänomen "Pygmalion-Effekt": Die Motivationstechnik des Vorgesetzten produziert auch die Motivation der Mitarbeiter nach dem Motto "Jeder Manager hat die Mitarbeiter, die er verdient".

Es schließt sich ein Kreis von Ursache und Wirkung: Mitarbeiter, die an der Arbeit selbst interessiert sind, die sich in ihr verwirklichen und durch sie Erfolgserlebnisse suchen, leisten mehr als Mitarbeiter, die nur um der Bezahlung willen arbeiten und deshalb bestrebt sind, nur das Nötigste zu erledigen.

Der Motivationsstil des Managers begründet die Leistung der Mitarbeiter, und die Mitarbeiterleistung bestimmt das Karrieretempo des Managers.

7.2 Die Hierarchie der Motive

Der Untersuchung von Jay Hall liegt die Bedürfnishierarchie von Maslow zugrunde. Maslow spricht von fünf Bedürfnisklassen, wobei er zunächst Defizit- und Wachstumsmotive unterscheidet.

Defizitmotive sind dadurch gekennzeichnet, daß ihre Nichterfüllung Krankheiten und Störungen hervorruft. Maslow unterteilt die Defizitmotive in vier Klassen: Auf der untersten Stufe stehen Bedürfnisse wie Hunger, Durst, Atmung, Schlaf etc. Sie sind die Basis der Bedürfnispyramide. Darauf folgen die Sicherheitsmotive wie Schutz, Vorsorge und Angstfreiheit. Die nächste Stufe beinhaltet soziale Motive wie Bedürfnisse nach Kontakt, Liebe und Zugehörigkeit. Die letzte Stufe der Defizitmotive stellen die Ich-Motive dar: sie schließen das Streben nach Anerkennung, Status, Prestige und Achtung ein.

Die Spitze der Pyramide bildet das Bedürfnis Selbstverwirklichung. Es ist ein Wachstumsmotiv. Maslow bezeichnet es als das menschliche Verlangen nach Selbsterfüllung und das Bedürfnis, die eigenen Möglichkeiten zu verwirklichen.

Bezieht man diese Motivhierarchie auf die Situation von Vorgesetzten, so wird klar, daß der Vorgesetzte einige Motive seiner Mitarbeiter beeinflussen kann, andere hingegen nicht, da sie in den privaten, nicht betrieblich beeinflussbaren Bereich gehören.

Für die Erfüllung der Grundbedürfnisse sind z.B. die Bezahlung oder die Gestaltung des Arbeitsplatzes wichtig. Zu den Sicherheitsmotiven gehören das Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens und in die Arbeitsplatzsicherheit. Ein soziales Motiv ist der Zusammenhalt im Team. Zur Stärkung des Ich-Motivs kann die Verleihung z.B. von Ehrentiteln nützlich sein. Für das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung wirken Anreize wie Delegation, Fortbildung und Job-Enrichment.

Die Wissenschaft unterscheidet auch zwischen extrinsischen und intrinsischen Motiven. Extrinsische Arbeitsmotive werden nicht durch die Arbeitsinhalte befriedigt, sondern durch die Begleitumstände, z.B. durch Geld. Intrinsische Motive werden durch die Arbeitstätigkeit selbst befriedigt. Ein Vorgesetzter sollte deshalb die Arbeit für seine Mitarbeiter so gestalten, daß sie ein Maximum an intrinsischer Motivbefriedigung bietet.

Der Amerikaner Herzberg unterscheidet zwischen zwei Arten betrieblicher Motivationsmaßnahmen: Die einen bauen Unzufriedenheit ab (Hygienefaktoren), die anderen sorgen für wachsende Zufriedenheit (Motivatoren). Durch die Hygienefaktoren werden extrinsische Arbeitsmotive, durch die Motivatoren intrinsische Arbeitsmotive befriedigt.

Die Hygienefaktoren verhindern die Entstehung negativer Zustände und damit Unzufriedenheit, sie führen aber nicht unbedingt zu größerer Zufriedenheit. Hygienefaktoren sind:

- (1) der Führungsstil
- (2) die Unternehmenspolitik und die Unternehmensverwaltung
- (3) die Arbeitsbedingungen
- (4) die Beziehungen zu Gleichgestellten
- (5) die Beziehungen zu Unterstellten
- (6) die Beziehungen zu Vorgesetzten
- (7) der Status
- (8) die Arbeitssicherheit
- (9) das Gehalt
- (10) berufliche und persönliche Lebensbedingungen

Die Befriedigung des menschlichen Strebens nach Wachstum erfolgt hingegen über die Motivatoren:

- (1) die Leistung
- (2) die Anerkennung der eigenen Leistung
- (3) die Arbeit selbst
- (4) die Verantwortung
- (5) der Aufstieg
- (6) die Möglichkeit zum Wachstum

7.3 Anwendung in der Außendienstführung

Psychologische Untersuchungen zur Motivationsstruktur von Verkäufern zeigen:

- (1) Verkäufer beziehen ihre Arbeitszufriedenheit stark aus dem Kontakt mit höherstehenden Personen.
- (2) Das Einkommen spielt für Verkäufer eine überdurchschnittliche Rolle.
- (3) Nach einem Erfolg benötigen Verkäufer ein unmittelbares Feedback, d.h., sie möchten möglichst umgehend die Anerkennung ihres Verkaufserfolges.
- (4) Bei Verkäufern besteht ein stark ausgeprägter Wunsch nach Abwechslung und Kontakt.

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich folgende Ratschläge ableiten:

- Entlohn Sie Ihre Verkäufer leistungsbezogen! Das Entlohnungssystem muß Möglichkeiten anbieten, überdurchschnittliche Leistungen entsprechend zu entgelten.
- Bei Verkäufern findet sich oft eine verborgene Unzufriedenheit mit ihrem Status. Bieten Sie als Kompensation Statussymbole an: Ehrungen, Kontakte mit der Geschäftsleitung, Dienstwagen, Titel.
- Denken Sie an Herzbergs Hygienefaktoren: Eine Gehaltsaufbesserung oder eine Anhebung des Spesensatzes kann Unzufriedenheit beim Verkäufer ausräumen. Doch durch den Abbau der Unzufriedenheit stellt sich nicht automatisch Zufriedenheit ein! Das heißt, wenn Sie mehr finanzielle Anreize geben, als zur Beseitigung der Unzufriedenheit notwendig, tun Sie damit nichts für die Zufriedenheit Ihrer Verkäufer.
- Zufriedenheit kann durch den Einsatz von Motivatoren gefördert werden. Motivatoren liegen in der Arbeit selbst, im erfüllten Leistungssoll, in einer erweiterten Verhandlungsvollmacht.
- Sie können Ihre Mitarbeiter durch die Gewährung von Partizipation motivieren. Wenn der Verkäufer den Eindruck gewinnt, daß er bei den Entscheidungen über seine Arbeit ein Mitspracherecht hat, steigt seine Arbeitsmotivation.
- Die Gestaltung der Außendiensttätigkeit (Kompetenzen, Kontakte, Büroeinrichtung) kann die Verkäufermotivation ebenfalls beeinflussen. Dem Verkäufer muß auch gezeigt werden, welche Bedeutung seine Arbeit hat. Ist er davon überzeugt, daß seine Tätigkeit das Leben und die Arbeit anderer - innerhalb wie außerhalb des Unternehmens - beeinflußt, so steigt seine Leistungsbereitschaft.
- Geben Sie Ihren Verkäufern das Gefühl der Autonomie. Empfindet der Verkäufer Freiheit und Unabhängigkeit bei der Einteilung der Außendienstarbeit und bei ihrer Ausführung, so strengt er sich mehr an.

- Strahlt der Vorgesetzte Integrität aus, so fördert das den Glauben des Mitarbeiters an die eigene Person und seinen Erfolg.

Bedenken Sie auch, daß negative Verhaltensweisen Ihre Mitarbeiter demotivieren: Wenn Sie z.B. einen Mitarbeiter übervorteilen und ihm einen wichtigen Kunden entziehen, weil Sie wissen, daß dieser demnächst einen Großauftrag erteilen wird. Ebenso wenig sollten Sie einen Verkaufsbezirk aufteilen, nur weil ein Verkäufer zu gut verdient. Der Mitarbeiter fühlt sich hintergangen und ist gekränkt. Er verliert seine intrinsische Motivation und damit seine Freude an Arbeit und Leistung.

7.4 Testfragen und Übung

- 1 Welche Erkenntnisse gewann der Psychologe Jay Hall aufgrund seiner Untersuchung?

- 2 Beschreiben Sie die Bedürfnispyramide von Maslow!

- 3 Was versteht man unter extrinsischen und intrinsischen Arbeitsmotiven?

- 4 Zwischen welchen motivierenden Faktoren unterscheidet der amerikanische Betriebspsychologe Herzberg?

- 5 Welche Motivatoren kommen für Ihre Mitarbeiter im Außendienst bevorzugt in Frage? Nennen Sie 10 Motivatoren!

”Wir überlegen uns weiterhin nicht die Ziele, sondern das, was zu den Zielen führt.”

Aristoteles

8 Führen durch Zielvereinbarung - Ziele gemeinsam erstellen

Ziele zu haben, sie konsequent zu verfolgen und umzusetzen, gilt als Zeichen von Charakterstärke. Wer ziellos durchs Leben geht, gilt als haltlos und willensschwach. Ziele sind Meilensteine, sie motivieren und treiben an. Wer ein Ziel vor Augen hat, kann auch schlechte Zeiten überwinden. Wer dagegen von einem Tag in den nächsten lebt, den kann ein Schicksalsschlag leicht aus der Bahn werfen, da es nichts gibt, woran er sich aufrichten, worauf er sich freuen kann. Wer Ziele hat, ist zukunftsorientiert und tatkräftig.

Wichtig ist, daß wir uns unsere Ziele selbst stecken. Zu Zielen, die uns von außen vorgegeben werden, haben wir ein ”äußerliches Verhältnis”; es fehlt der innere Bezug.

”Führung durch Zielsetzung” im Sinne von ”management by objectives” gilt schon lange als erfolgreicher Führungsstil. Alle Aktivitäten der Mitarbeiter werden auf die Ziele ausgerichtet, die sich das Unternehmen gesetzt hat. Doch wie setzt man Ziele? Wie werden Unternehmensziele in Leistungsziele für Mitarbeiter umgesetzt?

8.1 Ein interessantes Experiment

Die israelischen Psychologen Erez und Arad haben zum Problemkreis Zielsetzung eine interessante Untersuchung durchgeführt. Sie untersuchten drei Fragen:

- Sollen die Ziele in einer allgemeinen Mitarbeiterbesprechung oder sollen sie unter vier Augen, d.h. zwischen Verkaufsleiter und Verkäufer, festgelegt werden?
- Wie soll die Information weitergegeben werden? Soll der Vorgesetzte die Verkäufer umfassend darüber informieren, wie die von ihnen erwarteten Leistungen mit den Gesamtzielen der Organisation zusammenhängen, oder genügt es, wenn die Mitarbeiter nur ihre eigenen Ziele kennen?
- Ist es erfolgversprechender, wenn die Verkäufer selbst die Ziele ihrer Arbeit - nach Abstimmung mit dem Verkaufsleiter - festlegen dürfen? Oder führen Ziele, die der Vorgesetzte festsetzt, zu besseren Ergebnissen?

Die Arbeitsergebnisse wurden nach Leistungsmenge und Leistungsgüte unterschieden. Daneben wurden noch die Auswirkungen auf die Akzeptanz der Ziele und auf die Arbeitszufriedenheit untersucht.

Das Experiment zeigte, daß Zielfestlegung in der Gruppe Vorteile gegenüber der individuellen Absprache zwischen Verkaufsleiter und Außendienstmitarbeiter hat. Werden die Ziele in der Gruppe festgelegt, dann lernen die Verkäufer mehr über die Zusammenhänge ihrer Arbeit. Sie akzeptieren die Ziele besser, sie fühlen sich mit ihren Kollegen enger verbunden, sie sind mit der Arbeit zufriedener. Es steigt die Leistung.

Die Art der Information beeinflusst die Leistungsgüte. Werden die Verkäufer ausführlich über die Vertriebs- und Unternehmensplanung informiert, können sie die Bedeutung ihrer Arbeit für das Unternehmen besser einschätzen. Es wird sorgfältiger gearbeitet, und die Qualität der Leistung steigt.

Das wichtigste Ergebnis aber war eine deutliche Leistungssteigerung bei der Beteiligung der Verkäufer an der Festlegung der Ziele. Nicht Zielvorgabe heißt die Devise, sondern Zielvereinbarung.

8.2 Die Bedeutung von Zielen

Der Psychologe H. Schuler sieht die Wirkung der Führung durch Zielsetzung vor allem darin, daß der Mitarbeiter seine Aufgaben um so besser bewältigt, je genauer er das angestrebte Ergebnis kennt. Wenn die Bemühungen und Anstrengungen eines Mitarbeiters auf die Erreichung von Zielen gerichtet sind und nicht bloß auf die Ausführung eng umgrenzter Tätigkeitsbereiche, bedeutet das für ihn eine größere Motivation. Die Aufgabe ist für ihn Herausforderung und Handlungsansporn.

Die wissenschaftliche Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Zielsetzung und Arbeitsverhalten zeigte eine Verbesserung der Arbeitseinstellung und des Arbeitsverhaltens. Voraussetzung dafür ist, daß die Ziele vom Mitarbeiter angenommen werden und daß sich ein Aufgabenschwerpunkt in den Zielen niederschlägt. Dies muß in einem Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter geklärt und vereinbart werden.

Von großer Bedeutung für die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter ist die Zielklarheit. Das heißt, es muß bei allen Mitarbeitern Klarheit über die Unternehmensziele vorherrschen. Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielsetzung fördert die Bereitschaft zur Zielübernahme und damit zur Identifikation mit den Unternehmenszielen.

Ziele müssen für den Mitarbeiter erreichbar sein. Erscheinen die Ziele unerreichbar, verlieren sie ihren Anreizcharakter.

Wichtig ist das Feedback über die erreichten Ergebnisse. Das heißt, die Leistungssteigerung erfolgt bei rechtzeitiger eindeutiger Information über die Zielerreichung. Zusätzlich einsatzfördernd kann die Erwartung der Belohnung wirken.

Die Ziele des Unternehmens und die persönlichen Ziele des Mitarbeiters sind nicht immer in Einklang. Mitunter klaffen sie sehr weit auseinander oder stehen im Gegensatz zueinander. Beispiel: Ein Mitarbeiter hält plötzlich nur noch die persönliche Selbstentfaltung in der Familie für wichtig. Im Idealfall decken sich Unternehmensziele und Persönlichkeitsziele: Der Mitarbeiter sieht seine persönli-

chen Ziele zu 100 % im Unternehmen aufgehoben. Es erscheint deshalb erstrebenswert, die Unternehmensziele und die persönlichen Ziele möglichst eng miteinander in Verbindung zu bringen.

C. Lattmann unterscheidet unternehmensbezogene Leistungsziele und persönliche Entwicklungsziele. Dabei geht der stärkste Leistungsantrieb von Zielen aus, die vom Mitarbeiter als Herausforderung angesehen werden, die ihm jedoch gleichzeitig erreichbar erscheinen. Um die Motivationswirkung voll auszuschöpfen, ist es wichtig, die Leistungsziele auf die Fähigkeiten des Mitarbeiters abzustimmen. Um diese Abstimmung zu erreichen empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

(1) Der Vorgesetzte führt ein Gruppengespräch mit allen Mitarbeitern und stellt den Unternehmensplan vor.

(2) In einem weiteren Schritt erarbeitet jeder Mitarbeiter seine eigenen Leistungsziele.

(3) Diese Ziele werden dann in einem Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem überprüft und münden in einer Zielvereinbarung, die schriftlich festgehalten wird.

8.3 Anwendung im Außendienst

Ziele motivieren. Der Verkäufer strengt sich mehr an, wenn er Ziele vor Augen hat. Ziele können privater oder beruflicher Natur sein, sie können in ferner oder naher Zukunft liegen, es können Richtziele oder Feinziele sein.

Berufliche Richtziele eines Außendienstmitarbeiters können sein:

- betriebswirtschaftliche Weiterbildung
- Veränderung der Kundenstruktur
- höheres Einkommen
- mehr Großkundenbetreuung
- Verlagerung der Tätigkeit in Richtung Marktforschung
- Verkleinerung des Verkaufsbezirks
- weniger Auswärtsübernachtungen
- Erhöhung des Deckungsbeitrages im Verkaufsbezirk
- Gewinnung von Neukunden

Feinziele eines Verkäufers können sein:

- 5 Neukundenbesuche pro Woche
- Umstellung des Besuchsrhythmus bei A-Kunden durch Verringerung der Jahresbesuchszahl von 12 auf 8
- Erhöhung des Deckungsbeitrages im Verkaufsbezirk um 6 % bis zum 31. Dezember
- die 50 kleinsten Abnehmer ab . . . nicht mehr besuchen, sondern nur mehr telefonisch und schriftlich bearbeiten
- Ausarbeitung eines Referates über "KANBAN und die Auswirkungen auf das Großkundengeschäft" für die nächste Verkäuferkonferenz

- mit dem Kollegen F.A. 5 Kundenbesuche durchführen
- Unterstützung von 10 A-Kunden bei der Durchführung von Hausmessen
- binnen vier Wochen das Statistische Jahrbuch der Bundesrepublik daraufhin durcharbeiten, welche Daten sich in die Verkaufsargumentation einbauen lassen

Die Richtziele zeigen dem Verkäufer die Marschrichtung an, den Sinn und Zweck der Arbeit für das nächste und für das übernächste Jahr. Die Feinziele sind die konkreten Schritte, die der Mitarbeiter unternehmen muß. Diese Ziele sollte der Verkäufer gemeinsam mit dem Verkaufsleiter formulieren und schriftlich festhalten. Personalfachleute empfehlen, daß Mitarbeiter und Vorgesetzte sozusagen einen psychologischen Vertrag zur Realisierung der Feinziele schließen. Die Vertragsgrundlage kann so aussehen:

Der Verkäufer erwartet und fordert:

- daß der Verkaufsleiter ihn bei Schwierigkeiten unterstützt, für ihn jederzeit verfügbar ist, sich bei der Geschäftsleitung für ihn einsetzt
- daß der Verkaufsleiter ihm Handlungsspielraum läßt und seine Anregungen ernsthaft prüft
- daß der Verkaufsleiter ihn sowenig wie möglich kontrolliert; wenn, dann offen und fair
- daß der Verkaufsleiter loyal zu ihm steht
- daß der Verkaufsleiter seinen Arbeitsplatz sichern hilft und auch bei Mißerfolgen zu ihm hält
- daß der Verkaufsleiter so früh wie möglich über interne Entscheidungen informiert; offen und fair ist

Der Verkaufsleiter erwartet und fordert:

- daß der Verkäufer sein Bestes gibt, mehr als unbedingt nötig arbeitet, gesetzte Ziele zu überschreiten versucht
- daß der Verkäufer eigeninitiativ und kreativ arbeitet
- daß der Verkäufer eigenverantwortlich und unternehmerisch handelt
- daß der Verkäufer sich mit dem Unternehmen voll identifiziert
- daß der Verkäufer langfristig plant; beim Unternehmen bleibt, auch wenn Durststrecken kommen
- daß der Verkäufer über wichtige Vorkommnisse informiert; offen und fair ist

Worauf müssen Sie bei Zielvereinbarungsgesprächen besonders achten?

- Der Verkäufer soll seine Zielvorstellungen zunächst erläutern und präzisieren. Die Maßnahmen, die er vorschlägt, muß er begründen.
- Der Vorgesetzte läßt zunächst den Mitarbeiter seine Vorstellungen entwickeln. Dabei darf er die Zielsetzungen des Verkäufers nicht ausschließlich an bisherigen Erfolgen oder Mißerfolgen messen. Sodann ist darauf zu achten, daß die Ziele des Mitarbeiters mit den Zielen übergeordneter Aufgabenbereiche in Einklang stehen.
- Der Verkaufsleiter legt mit dem Verkäufer die Ziele für einen absehbaren Zeitraum fest. Er weiß, daß jede Zielvereinbarung einen Kompromiß darstellt. Er erarbeitet mit dem Verkäufer auch eine Prioritätenliste: Welche Ziele weniger dringlich sind und zurückgestellt werden können. Damit verringert sich das Risiko, daß der Mitarbeiter sich intensiv mit Arbeiten befaßt, die vom Verkaufsleiter für weniger wichtig gehalten werden.
- Der Verkäufer soll sich nach dem Zielvereinbarungsgespräch ein System der Selbstkontrolle erarbeiten, das auch dem Verkaufsleiter als Prüfliste dienen kann. Der Mitarbeiter soll von sich aus in vereinbarten Abständen den Vorgesetzten über den Grad der Zielrealisierung auf dem laufenden halten.
- Wenn eine nicht vorhergesehene Aufgabe dazwischenkommt, muß dies der Verkaufsleiter mit dem Mitarbeiter abklären. Zu besprechen sind vor allem die möglichen Auswirkungen auf Zielveränderungen und zeitliche Verschiebungen.
- Der Verkaufsleiter sollte sich stets bemühen, für seine Verkäufer ansprechbar zu sein. Er muß jedem Mitarbeiter sein Interesse am Vorankommen dokumentieren und zwischen den festgelegten Prüfabständen hin und wieder informell nachfragen, "wie der Hase läuft".

8.4 Testfragen und Übung

1 Welches sind die Ergebnisse der Untersuchung von Erez und Arad?

2 Wie wirkt sich die Führung durch Zielsetzung auf den Verkäufer aus?

3 Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit eine zielorientierte Verkäuferführung zu der gewünschten Leistungssteigerung führt?

4 Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Leistungsziel und den Fähigkeiten des Mitarbeiters?

5 Entwickeln Sie für Ihre Außendienstmannschaft ein Konzept zur Zielvereinbarung!

”Der herbste Tadel läßt sich ertragen,
wenn man fühlt, daß derjenige, der ta-
delt, lieber loben würde.”
Marie von Ebner-Eschenbach

9 Führen durch Kritik - Das Selbstwertgefühl beachten

Kein Mensch läßt sich gerne kritisieren - das weiß jeder aus eigener Erfahrung. Dabei kann eine richtig angebrachte Kritik manchmal Wunder wirken - auf die Form kommt es an, in der Kritik geübt wird.

Es kommen Erinnerungen aus der Schulzeit, die uns heute noch beschämen: ”Schon wieder hast du deine Hausaufgaben nicht gemacht. Das sieht einem faulen Schlingel wie dir ähnlich.” Dies verkündet der Lehrer vor allen Mitschülern. Alle lachen über uns, und wir sitzen da mit roten Ohren. Es hätte uns sicherlich nicht geschadet, den Rat des Lehrers zu befolgen und, statt nachmittags Fußball zu spielen, die Algebraaufgaben zu lösen - so denken wir im nachhinein. Doch die Art und Weise, wie unser Fehlverhalten kritisiert wurde, war nicht dazu geeignet, uns zur Einsicht zu bringen.

9.1 Formen der Anerkennung und Kritik

Psychologen betrachten Anerkennung und Kritik nicht als Gegensätze. Anerkennung und Kritik sind Führungsinstrumente, durch die der Vorgesetzte versucht, das Verhalten seiner Mitarbeiter zu beeinflussen. Anerkennung und Kritik werden nicht nur sprachlich mitgeteilt; sie können auch durch Gestik, z.B. Abwinken, Mimik oder andere nichtverbale Verhaltensweisen geäußert werden.

Hochgezogene Augenbrauen während einer Präsentation können Alarmsignale sein, ebenso wie Gähnen. Eine Anerkennung, die mit herabgezogenem Mundwinkel übermittelt wird, wirkt unglaubwürdig. Ebenso wird eine Kritik unter Umständen gar nicht ernst genommen, wenn dem Vorgesetzten der Schalk aus den Augen blitzt.

In einer amerikanischen Studie wurden die Auswirkungen typischer Anerkennungs- und Kritikverhaltensweisen von Verkaufsleitern auf das Verhalten der Verkäufer untersucht. Die folgenden Verhaltensweisen wurden überprüft:

1. Bestrafung: Der Verkaufsleiter setzt seine Arbeitsweise durch Bestrafung der Verkäufer durch.
2. Belohnung: Positive Leistungen des Verkäufers werden durch Anerkennung und Zuwendung verstärkt.
3. Hierarchischer Einfluß: Der Verkaufsleiter bemüht sich um gute Vorgesetzten-Kontakte, um für seine Verkaufsabteilung Vorteile zu erzielen.
4. Leistungsorientierung: Der Verkaufsleiter setzt seinen Mitarbeitern herausfordernde Ziele.

Die Auswirkungen dieser Verhaltensweisen wurden auch daraufhin untersucht, wie sie das Rollenverständnis der Verkäufer beeinflussen. Hier lautete die Fragestellung: "Wie klar ist dem Verkäufer, was man von ihm erwartet?"

Erstaunliche Ergebnisse ergaben sich für den bestrafenden Verhaltensstil. Dieses Vorgesetztenverhalten hat zwar keinen Einfluß auf das Rollenverständnis, das Selbstbewußtsein und die Leistungsmotivation des Verkäufers. Es wirkt aber positiv auf die Arbeitszufriedenheit. Das liegt sicher daran, daß es Situationen gibt, in denen der Verkäufer die Bestrafungen durch seinen Vorgesetzten als gerecht empfindet.

Das belohnende Vorgesetztenverhalten hat positive Auswirkungen auf das Rollenverständnis des Verkäufers, auf seine Arbeitszufriedenheit und auf seine Leistungsmotivation. Wird der Verkäufer gelobt, ist er stolz und zufrieden.

Das Bemühen des Verkaufsleiters um hierarchischen Einfluß hat keine Auswirkungen auf die Einstellungen der Verkäufer. Dies liegt daran, daß dem Verkaufsleiter, je mehr er seinen Vorgesetzten hofiert, um so weniger Zeit für seine Mitarbeiter bleibt. Obendrein werden solche Bemühungen von den Mitarbeitern eher mißtrauisch beobachtet.

Leistungsorientiertes Verhalten des Verkaufsleiters übt einen positiven Einfluß auf das Rollenverständnis der Verkäufer aus.

9.2 Regeln für das motivierende Kritikgespräch

Der Psychologe Oswald Neuberger unterscheidet vier Aspekte von Anerkennung und Kritik: den Informationsaspekt, den Lernaspekt, den Motivationsaspekt und den Aspekt des sozialen Faktors.

Der Informationsaspekt wird durch folgendes Beispiel deutlich: Zwischen verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens können erhebliche Unterschiede im Umgangston, in der Führungstreue, der Sauberkeit herrschen. Wenn ein Vorgesetzter konkret die Schlampigkeit in der Buchhaltung anprangert und hierzu auch Daten vorweist, leistet er einen wichtigen Dienst: Er gibt Informationen darüber, wie die Realität aussieht, und zeigt damit zugleich auch Handlungsbedarf an.

Den Lernaspekt hat die Lernpsychologie experimentell besonders intensiv untersucht. Dabei wurde erforscht, wie erwünschtes Verhalten gefördert und unerwünschtes Verhalten abgestellt werden kann. Welche Maßnahmen des Vorgesetzten sind hierbei erfolgreicher: Belohnung oder Bestrafung, Lob oder Tadel? Es stellte sich heraus, daß der Lernerfolg dann am höchsten ist, wenn mit Lob und Tadel gearbeitet wird. Dabei hat Belohnung den Vorteil, daß ein bestimmtes, bereits bestehendes Verhalten belohnt wird. Bei Bestrafung wird zwar das negative Verhalten abgestellt. Es bleibt aber unklar, ob das gewünschte Verhalten auftritt. Deshalb erfordert Kritik auch größere pädagogische Fähigkeiten des Vorgesetzten.

Der Motivationsaspekt knüpft an die Erkenntnisse der Motivationspsychologen an: Erfolg führt zur Erhöhung der Anstrengungen; die Wirkung des Mißerfolges

hingegen läßt sich weniger gut vorhersagen. Wird Mißerfolg in der Öffentlichkeit kritisiert, kann dies zu besonders extremen Reaktionen führen, da das Selbstbewußtsein und der Stolz darunter leiden. Erfolgsmotivierte Personen stellen sich in Gegenwart eines Publikums besonders gerne günstig dar. Werden diese Personen durch öffentliche Kritik herabgesetzt, fühlen sie sich gedemütigt und sind demotiviert.

Soziale Faktoren spielen bei der Wirkung von Kritik und Anerkennung ebenfalls eine Rolle. Für Verkäufer, die aus der Unterschicht kommen, kann die Anerkennung ihrer Leistung in Form von materiellen Anreizen bedeutsamer sein als für Angehörige der Oberschicht.

Wenn Sie als Vorgesetzter einen Mitarbeiter kritisieren, sollten Sie dies nicht in aller Öffentlichkeit tun. Öffentliche Kritik ist für Ihren Mitarbeiter ein öffentlich erlebtes Mißerfolgserlebnis, und er kann extrem reagieren.

Führen Sie Kritikgespräche unter vier Augen! Denken Sie dabei an die Erkenntnis, daß Kritik und Anerkennung zusammengehören. Menschen streben danach, ihr Selbstwertgefühl zu erhöhen. Das müssen Sie auch in einer heiklen Situation wie dem Kritikgespräch berücksichtigen.

Fordern Sie den Mitarbeiter auf, sich aus seiner Sicht zu dem besprochenen Problem zu äußern. Bewerten Sie seine Äußerungen nicht. Lassen Sie ihn ausreden - widersprechen Sie ihm nicht - korrigieren Sie ihn nicht. Ermuntern Sie ihn zur Aussprache, indem Sie Verständnis zeigen.

Vermeiden Sie beim Kritikgespräch "Sie-Botschaften": "Sie beginnen morgens regelmäßig zu spät mit Ihren Besuchen ...". Der Psychologe Schulz von Thun empfiehlt, "Ich-Botschaften" zu senden: "Ich entnehme Ihren Tagesberichten, daß Sie morgens regelmäßig zu spät beginnen ..." "Sie-Rüffel" werden oft als Herabsetzung empfunden, während "Ich-Botschaften" selten Widerstand hervorrufen. Sie bringen die Kritik in eine "Ich-du-Beziehung".

Machen Sie, wenn Sie mit Ihren Verkäufern sprechen, keine versteckten Vorwürfe. Beispiel: "Haben Sie jetzt endlich die Zahlen zusammengestellt?" Endlich heißt, die Aufgabe hätte längst erledigt werden müssen. Versteckte Vorwürfe wecken Gegengefühle, und die negativen Emotionen blockieren den Weg zu einer Problemlösung.

9.3 Anwendung in der Außendienstführung

- Verschaffen Sie sich vor jedem Kritikgespräch Klarheit über das Ziel: Welchen Fehler soll der Verkäufer einsehen? Was soll er in Zukunft besser machen?
- Kritik muß von Tatsachen und darf nicht von Meinungen oder von Gerüchten ausgehen.
- Kritik ist kein Monolog. Beteiligen Sie den Verkäufer an der Tatsachenfindung. Bringen Sie ihn zum Sprechen. Nur wenn der Verkäufer dazu Stellung

nimmt, erfahren Sie die Gründe seines Verhaltens: War er nachlässig? Oder war er überlastet?

- Kritisieren Sie nicht die Person ("Sie sind ein Versager!"), sondern die fehlerhafte Handlung ("Bei den letzten Aufträgen haben Sie den Höchststrabatt überschritten").

- Bringen Sie Ihre Kritik als freundlichen Vorschlag an und nicht als Herabsetzung der Person.

- Kritisieren Sie nie im Zorn! Unbeherrschtheit erzeugt Trotz. Bedenken Sie: Zu Temperamentsausbrüchen kommt es oft, wenn der Vorgesetzte eine längst fällige Kritik immer wieder aufschiebt.

- Deuten Sie bei kleineren Fehlern des Mitarbeiters eine mögliche Entschuldigung an: "Ich weiß, Sie hatten in letzter Zeit viel privaten Ärger, aber diese Formulare sollten Sie künftig doch etwas sorgfältiger ausfüllen."

- Übernehmen Sie eine Mitschuld: "Es war ein Fehler von mir, daß ich Sie nicht schon früher auf dieses Problem aufmerksam gemacht habe, aber Sie dürfen in keinem Fall ohne meine vorherige Genehmigung Nachlässe zusagen."

- Führen Sie den Fehler auf Umstände zurück, die nicht in der Macht des Mitarbeiters liegen: "Ich weiß, diese neuen gesetzlichen Vorschriften machen alles komplizierter, aber wir müssen uns an die Bestimmungen halten."

- Weisen Sie darauf hin, daß Fehler auch gute Seiten haben können: "Die Tatsache, daß diese Berichte verschwunden sind, veranlaßt mich zu der Überlegung, ob wir nicht über eine Änderung unseres Berichtssystems nachdenken sollten."

- Sprechen Sie am frühen Vormittag und am Wochenanfang mit dem Verkäufer. Ein Mitarbeiter, der kurz vor Feierabend oder vor dem Wochenende kritisiert wird, geht in einer schlechten Verfassung nach Hause und denkt womöglich die ganze Nacht oder das ganze Wochenende über die Zurechtweisung nach.

- Geben Sie Ihrem Kritikgespräch einen aufmunternden Abschluß. Der Verkäufer soll nicht als gedemütigter Verlierer den Schauplatz verlassen, sondern mit dem Willen zu einer besseren Leistung und dem Bewußtsein, zu einer besseren Leistung fähig zu sein.

- Sprechen Sie noch einmal mit dem Mitarbeiter, bevor der Arbeitstag zu Ende ist. Ein unbefangenes Gespräch, ein paar Worte mehrere Stunden nach der Zurechtweisung überzeugen den Mitarbeiter, daß sich an Ihrer Grundeinstellung zu ihm nichts geändert hat und daß Sie auf seine Fähigkeit vertrauen, das Problem zu lösen.

9.4 Testfragen und Übung

1 Welche vier Aspekte von Anerkennung und Kritik unterscheidet Neuberger?

2 Welches ist die wichtigste Regel beim motivierenden Kritikgespräch?

3 Nennen Sie noch einige weitere Regeln für das Kritikgespräch.

4 Was ist der Unterschied zwischen der "Sie-Botschaft" und der "Ich-Botschaft"?

5 Welche Termine sind für Kritikgespräche besonders ungünstig?

**”Die Selbsterkenntnis ist die Bedingung praktischer Tüchtigkeit.”
Sokrates**

10 Führen durch Flexibilität - Den Mitarbeiter motivieren

Flexibel sein - das ist nicht mehr nur ein Schlagwort aus der Erwachsenenbildung. Dort dient es dazu, Erwachsenen Mut zu machen, sich weiterzubilden und neue Fertigkeiten zu erwerben. Die einmal erworbenen Kenntnisse aus der Schulzeit genügen für viele Menschen nicht mehr, um in der modernen Berufswelt voranzukommen. Die technologische Entwicklung schreitet voran und erfordert neue Fähigkeiten. Deshalb ist es heutzutage keine Seltenheit, wenn Vierzigjährige noch einmal die Schulbank drücken, um zum Beispiel einen Computerkurs zu besuchen. Flexibilität wird auch für Führungskräfte immer wichtiger, bedeutet sie doch ständige Lernbereitschaft und Offenheit für alles Neue.

10.1 Ergebnisse der Führungsstilforschung

In den 50er Jahren untersuchten Psychologen den Stil und das Verhalten von Führungskräften. Die Fragestellung lautete: **Wie verhalten sich erfolgreiche Führer? Was tun sie, um leistungsfähige, zufriedene Arbeitsgruppen entstehen zu lassen?**

Die Führungskräfte lassen sich in zwei Verhaltensgruppen einteilen:

1. Die an der Arbeit bzw. an der Aufgabe orientierten Führer. Sie konzentrieren sich in ihrer Beziehung zu den Mitarbeitern in erster Linie darauf, zu organisieren, zu planen und zu koordinieren, um eine Aufgabe zu lösen.
2. Die personen- oder mitarbeiterorientierten Führer. Sie wenden sich im Arbeitsprozeß vor allem den persönlichen Bedingungen und Erwartungen der Mitarbeiter zu.

Die beiden Führungsstile sind in Reinform in der Praxis selten anzutreffen, es gibt sie vielmehr im Sinne eines ”mehr oder weniger”.

Eine wichtige Erkenntnis der Führungsstilforschung ist, daß es keinen ”besten” Führungsstil gibt, der in allen Situationen Erfolg garantiert. F. Fiedler hat ein ”Kontingenzmodell” der Führung entwickelt, das verschiedene Führungssituationen in drei Dimensionen klassifiziert:

Die erste Dimension beinhaltet die persönliche Beziehung eines Führers zu seinen Mitarbeitern. Die zweite Dimension bezieht die Art der Aufgabe mit ein, die die Gruppe erledigen muß. Die dritte Dimension umfaßt die Macht, die mit der Führungsposition verbunden ist.

Um den praktizierten Führungsstil eines Vorgesetzten zu erfassen, hat Fiedler einen Fragebogen entwickelt, in dem der Vorgesetzte eine Beschreibung des Mitar-

beiters geben soll, mit dem er am "wenigsten gern" zusammenarbeiten möchte. Aus den Antworten lassen sich dann Folgerungen über die Art der Beziehung zwischen "Führer und Geführten" ziehen. Beschreibt der Vorgesetzte seinen ungeliebtesten Mitarbeiter als relativ nett und intelligent, so weiß er zwischen Person und Arbeitsaufgabe zu unterscheiden. Wird der ungeliebte Mitarbeiter in herabsetzenden Ausdrücken wie "faul und dumm" charakterisiert, zeigt der Vorgesetzte dadurch, daß er die Qualität der Mitarbeit mit Persönlichkeitsmerkmalen vermischt.

10.2 Führen erfordert Flexibilität im Führungsstil

Seit längerer Zeit wird auch im Vertrieb diskutiert, welcher Führungsstil die besten Ergebnisse bewirkt. Hierzu führten Robert E. Hite und Josef Bellizzi eine Befragung von 242 repräsentativ ausgewählten Außendienstmitarbeitern durch. Insgesamt 16 Führungsstile wurden nach vier Kriterien - Planung, Organisation, Kontrolle und Führung - eingeteilt.

Der beliebteste Führungsstil unter den Verkäufern war der des warmherzigen und dominanten Verkaufsleiters. Außendienstmitarbeiter legen großen Wert auf einen menschlichen Chef, der aber dennoch nicht vergißt, daß er der Chef ist. Der Typus des warmherzigen Waschlappens, an sich der bequemste Chef, wurde weit weniger gut bewertet. Besonders Planungs- und Organisationsschwächen wurden ihm angelastet.

Welcher Führungstyp wurde am schärfsten abgelehnt - der dominant-feindselige Diktator oder der unterwürfig-feindselige Drückeberger? Mit Abstand am negativsten wurde der Drückeberger-Typ bewertet. Wenn der Chef schon feindselig ist, dann soll er auch dominieren, das heißt Verantwortung tragen: So lautet offenbar die Devise.

Dem Diktator-Typ wurde angekreidet, daß er die Mitarbeiter kaum an Planungsaufgaben teilhaben läßt. Die straffen Organisations-, Kontroll- und Führungsprinzipien ziehen die Verkäufer der laschen desinteressierten Haltung des Drückeberger-Typus vor.

Die Ergebnisse zeigen, daß Warmherzigkeit die Bewertung des Führungsstils stärker beeinflußt als Härte. Ein dominanter Verkaufsleiter wird nicht gerade geliebt, aber akzeptiert. Ein harter, feindseliger Chef wird klar abgelehnt.

Beurteilen bestimmte Außendienstmitarbeiter bestimmte Führungsstile anders als der Durchschnitt? Auch diese Frage wurde analysiert.

Die Studie ergab, daß Mitarbeiter mit höherer Schulbildung den Drückeberger stärker ablehnen, und zwar besonders wegen seiner schwachen Kontroll- und Planungsfähigkeiten. Diese Mitarbeiter legen besonderen Wert auf Beteiligung bei der Planung.

Verkäufer mit langjähriger Verkaufserfahrung wehren sich gegen allzu straffe Kontrolle.

Verkäufer von Investitionsgütern sind planungsinteressierter als die Kollegen aus dem Konsumgüterbereich.

Frauen bevorzugen den kollegialen Führungsstil. Chefs, die Wert auf Moral, Zuverlässigkeit und das Wir-Gefühl in der Verkaufsmannschaft legen, liegen den Frauen besonders.

Neue Erkenntnisse aus der Organisationspsychologie berücksichtigen auch den sozialen Stil. Darunter wird nicht nur verstanden, was ein Mensch sagt und tut, sondern auch, wie er handelt. Damit wird das beobachtbare Verhalten der Schlüssel zum Verständnis der Person.

Man unterscheidet vier soziale Stile:

(1) Der analytische Stil: Er beinhaltet geringe Aufgeschlossenheit und geringe Selbstsicherheit. Analytiker zeichnen sich durch Fleiß, Objektivität und systematische Arbeitsweise aus.

(2) Der antreibende Stil: In ihm verbindet sich geringe Aufgeschlossenheit mit hoher Selbstsicherheit. Diese Personen sind aufgabenorientiert, kommen schnell zur Sache, sind entschlußfreudig, ergebnis- und konkurrenzorientiert.

(3) Der mitreißende Stil: Er bedeutet große Aufgeschlossenheit und hohe Selbstsicherheit. Mitreißende Persönlichkeiten packen Probleme auf neue und unkonventionelle Art an. Sie können Menschen betören und mitreißen.

(4) Der freundschaftliche Stil: In ihm verknüpfen sich geringe Selbstsicherheit mit hoher Aufgeschlossenheit. Diese Menschen fühlen sich in ihre Mitarbeiter ein und zeigen Sensibilität.

In einer Organisation sind alle vier Stile vertreten. Jeder Stil hat Vorzüge und Nachteile. Die Fähigkeit, auf andere Stile einzugehen, ist besonders wichtig. Stilflexibilität bewirkt, daß Menschen besser zusammenarbeiten. Größere Flexibilität ist durch eine stärkere Betonung der gemeinsamen Verhaltensweisen zu erreichen. Zugleich bedeutet Stilflexibilität auch, eigene Schwächen zu erkennen und abzustellen.

Es gibt heute eine Vielzahl von Führungsstilen. Von keinem läßt sich sagen, er sei der beste. Deshalb ist Flexibilität so wichtig für die Führungskraft, denn sie muß nach der jeweiligen Situation und den Personen entscheiden, welcher Führungsstil angemessen ist.

10.3 Anwendung in der Außendienstführung

Die Wahl eines Führungsstils spiegelt persönliche Fähigkeiten und Eigenschaften des Vorgesetzten ebenso wider wie situative und aufgabenbezogene Notwendigkeiten. Bei der Wahl des Führungsstils sollte sich der Verkaufsleiter auch die Faktoren, die das Verhalten der Mitarbeiter bestimmen, vor Augen halten. Dazu gehören die Ziele und Motive der Mitarbeiter, der Grad des Bedürfnisses nach Par-

tizipation und Unabhängigkeit, die Verständnisbereitschaft gegenüber den Arbeitszielen, zeitliche Begrenzungen und die Qualifikation der Mitarbeiter.

Wählt der Vorgesetzte einen mitarbeiterorientierten Führungsstil, so kann er - aufgrund seines Einsatzes für die Mitarbeiter - eine verbesserte Einstellung zur Arbeit und eine erhöhte Identifikation mit den Unternehmenszielen bewirken. Bevorzugt er dagegen einen leistungsorientierten Führungsstil, führt dies möglicherweise nur bei den Außendienstmitarbeitern zu verstärkter Arbeitsmotivation, denen die Beziehungen zum Kunden wichtig sind. Denn der Vorgesetzte, der den leistungsorientierten Führungsstil praktiziert, definiert die Arbeitsziele, aktiviert die Mitarbeiter und kontrolliert ihre Leistung. Solchen Verkäufer in ihrer Arbeit menschliche Bindung und streben sie nach Selbstverwirklichung, so wirkt der leistungsorientierte Führungsstil eher demotivierend.

Welche Strategien können Verkaufsleiter einschlagen, um Stilflexibilität zu erreichen?

- Verkaufsleiter mit analytischem Stil neigen zur Entscheidungsschwäche. Sie sollten versuchen, schneller Entscheidungen zu treffen und einen klaren Standpunkt zu beziehen, auch wenn sie noch nicht alle Fakten gesammelt haben.
- Verkaufsleiter mit freundschaftlichem Stil neigen zur mangelnden Risikobereitschaft. Sie sollten sich klare, aufgabenbezogene Ziele setzen und deutlich zeigen, was sie von anderen erwarten.
- Verkaufsleiter mit antreibendem Stil verängstigen manche Personen durch ihre Dynamik. Sie sollten sich um aufmerksames Zuhören bemühen, die Vorschläge ihrer Mitarbeiter in Ruhe durchdenken und sich um Verständnis bemühen.
- Verkaufsleiter mit mitreißendem Stil können durch ihre impulsiven Entscheidungen bei anderen Streß auslösen. Sie sollten sich mehr zurückhalten, ihren Redefluß bremsen und wenn andere reden, diese nicht einfach niederreden.

10.4 Testfragen und Übung

1 Welches sind die vier Varianten des sozialen Stils?

2 Welche zwei gegensätzlichen Verhaltensstile gibt es bei der Führung von Gruppen?

3 Welches sind die drei Dimensionen des Kontingenzmodells von Fiedler?

4 Welches Instrument entwickelte Fiedler zur Messung des Führungsstils?

5 Was bedeutet Stilflexibilität?

6 Beschreiben Sie mit einigen Sätzen Ihren unbeliebtesten Mitarbeiter. Lesen Sie Ihre Beurteilung eine Woche später durch, und versuchen Sie, für diesen Mitarbeiter einen angemessenen Führungsstil zu entwickeln.

”Wir sind gegen keine Fehler an anderen intoleranter, als welche die Karikatur unserer eigenen sind.”

Franz Grillparzer

11 Führen durch Vorbild - Dem Mitarbeiter zeigen, was man erwartet

Die heilsame oder auch negative Wirkung von Vorbildern ist jedem aus der Erziehung bekannt. Vieles lernen wir durch Nachahmen: Wichtig ist dabei, welchem Vorbild wir nacheifern.

Jugendliche bemühen sich oft, die von ihnen verehrten Popidole in Kleidung und Verhalten zu imitieren. Vielen Eltern ist dies ein Dorn im Auge, sie befürchten einen negativen Einfluß auf die Entwicklung ihrer Kinder. Das Wissen um die suggestive Kraft von falschen Leitbildern und die Sorge um die richtigen Leitbilder beschäftigt deshalb viele Erziehungsverantwortliche. Die Vorbildwirkung ist nicht nur für die Erziehung von großer Bedeutung, sondern auch für das Verhältnis der Führungskraft zu ihrem Mitarbeiter.

Für die meisten Verkäufer ist der Verkaufsleiter ihr Vorbild. Was er tut und sagt, wird daraufhin beurteilt, ob es dem Bild vom Chef entspricht. ”Kleine” Führungsfehler können eine ungeahnte Wirkung haben.

11.1 Die Wirkung der charismatischen Führungskraft

Die Führungsforscherin Howell führte ein Experiment durch, in dem die studentischen Versuchspersonen gebeten wurden, an einer ”Postkorbübung” teilzunehmen. Sie sollten sich in die Lage eines Marketingleiters in einem Industriebetrieb versetzen und dessen Post bearbeiten. Die Versuchspersonen wurden von Führungskräften angeleitet, die drei verschiedene Führungsstile einsetzten.

Die direktive Führungskraft legte großen Wert auf die zu bearbeitende Arbeitsmenge in der vorgegebenen Zeit und beantwortete alle aufgabenbezogenen Fragen. Im Versuch zeigte der Vorgesetzte einen neutralen Gesichtsausdruck, hatte gelegentlichen Augenkontakt zu den Versuchspersonen und bediente sich einer gemäßigten Sprechweise.

Die mitarbeiterorientierte Führungskraft führte ausführliche Gespräche mit den Untergebenen, sie legte Wert auf eine angenehme Gesamtsituation und berücksichtigte das Wohlergehen und die Zufriedenheit aller Teilnehmer. Der Vorgesetzte sprach mit warmem Tonfall, unterhielt steten Augenkontakt; er war gespannt und setzte ein freundliches Gesicht auf.

Die charismatische Führungskraft formulierte ein bedeutsames Ziel, das mit der ”Postkorbübung” zu erzielen wäre - im Experiment nannte sie den Fortschritt der Wissenschaft und verwies auf hohe Leistungserwartungen. Der Vorgesetzte äußerte sich zuversichtlich über die Fähigkeiten der Mitarbeiter und zeigte Verständnis

für deren Bedürfnisse. Er demonstrierte stetes Interesse für die Leistung der Untergebenen, sprach mit engagierter Stimme und unterhielt steten Augenkontakt. Er zeigte eine entspannte Haltung und animierende Gesichtsausdrücke.

Die charismatische Führungskraft hatte den stärksten Einfluß auf die Leistungen der Gruppenmitglieder. Sie zeigten ein besonders hohes Maß an Aktivität, bessere Leistungsqualität und geringe Rollenunklarheit.

Noch ein weiteres Ergebnis erscheint interessant: Neben den verschiedenen Führungsstilen wurde noch eine hohe und eine niedrige Gruppenproduktivitätsnorm vorgegeben. Dabei stellte sich heraus, daß stets die Gruppenmitglieder, die unter der charismatischen Führungskraft arbeiteten, die höchste Arbeitszufriedenheit zeigten. Charismatische Führer nehmen Einfluß auf die Ziele der Geführten und aktivieren Motive und Verhaltensweisen.

11.2 Die Wirkung von Vorbildern

Ein charismatisches Führungsverhalten ist dadurch gekennzeichnet, daß Verhaltensweisen und Motive der Geführten aktiviert werden und daß sich deren Bedürfnisse und Selbsteinschätzungen ändern. Charismatische Führer formulieren Ziele und Werte, die für die Mitarbeiter wichtig sind. Sie haben vor allem Vorbildfunktion. Wird die charismatische Führungskraft bewundert und respektiert, so wird auch deren Zielsetzung angenommen und auf die Erfüllung der Zielsetzung hingearbeitet.

Das Selbstvertrauen der Geführten steigt, da der charismatische Führer hohe Leistungserwartungen zeigt und gleichzeitig dem Mitarbeiter gegenüber ein hohes Maß an Vertrauen demonstriert.

Diese Ergebnisse stimmen mit den Erkenntnissen der sozialen Lerntheorie überein. Der Psychologe Bandura hat eine Theorie des "Lernens am Modell" entwickelt, die besagt, daß in vielen Situationen Menschen ihr Verhalten an Modellen ausrichten, die ihnen verbal oder bildlich vorgestellt werden. Bandura nennt dies "Modellierung", im Unterschied zur bloßen Nachahmung.

Die bloße Nachahmung findet vor allem im Kindesalter statt. Das Lernen am Modell ist für den Spracherwerb der Kinder wichtig und findet auch noch im Erwachsenenalter statt. Das Lernen am Modell wird durch verschiedene psychologische Prozesse beeinflusst: Wie aufmerksam wird das Modell beobachtet? Wie lange bleibt das Beobachtete im Gedächtnis gespeichert? Eine Vertiefung der Gedächtnisleistung kann zum Beispiel dadurch zustande kommen, daß das Modell in seinen Bewegungen und in seiner Haltung mehrfach nachgeahmt wird. Wichtig ist auch, daß das nachgeahmte Verhalten von außen verstärkt wird, z.B., indem das Verhalten gelobt wird.

Personen mit Macht und Prestige werden stärker nachgeahmt als Modelle mit niedrigerer Position. Modelle mit hohem Status haben demnach mehr Aussichten, gewünschte Ergebnisse aufgrund ihrer Vorbildfunktion zu erreichen. Für das nachahmende Individuum ist aber wichtig, daß sein Verhalten verstärkt wird. Wird das neue Verhalten nicht bekräftigt, verliert das Modell an Einfluß.

11.3 Anwendung in der Außendienstführung

Ein guter Verkäufer setzt sich selbst ständig unter Streß. Sein Geltungsbedürfnis ("Ich will Nummer eins sein"), sein Perfektionsstreben ("Nur Versager machen Fehler"), seine Ungeduld ("Ich muß alles schnell erledigen") und seine Abhängigkeit von fremden Urteilen ("Was wohl der Kunde über mich denkt?") tragen dazu bei, daß er sich immer unter Druck fühlt.

Zu diesen inneren Faktoren kommen äußere hinzu, für die der Vorgesetzte mit die Verantwortung trägt:

- Es werden Verkaufsziele vorgegeben, die nicht zu verwirklichen sind. Hohe Ziele sind gut, weil sie anspornen. Ziele müssen aber erreichbar sein - sorgen Sie dafür.
- Der Verkäufer trägt Verantwortung und trifft Entscheidungen, aber er "darf" keine Fehler machen. Zeigen Sie Verständnis, wenn eine Panne passiert.
- In Verkäuferwettbewerben gibt es wenige Gewinner und viele Verlierer. Wenn Sie einen Außendienstwettbewerb durchführen, sollte mehr als die Hälfte der Mitarbeiter eine Gewinnchance haben.
- Was dem Verkäufer gelingt, wird nur zur Kenntnis genommen. Ausführlich besprochen wird, was nicht klappt. Anerkennen Sie auch gute Durchschnittsleistungen. Die positive Verkäufereinstellung wird dadurch verstärkt.
- Der Verkäufer lebt außerhalb der Firma in einer Art Vakuum. Er bekommt keine Rückmeldung über seine Person und seine Arbeit. Führen Sie mehr Beratungsgespräche und mehr Begleitbesuche durch.
- Verkaufserfolge haben "viele Väter": das Produkt, den Service, das Unternehmen, die Geschäftspolitik. Verkaufsmißerfolge gehen häufig auf ein Konto: auf das des Verkäufers. Lassen Sie Ihre Außendienstmitarbeiter am Unternehmenserfolg teilhaben. Beweisen Sie Solidarität bei Mißerfolgen.

Der Verkaufsleiter muß sich über die eigene Vorbildfunktion im klaren sein. Die Mitarbeiter neigen unbewußt dazu, ihn nachzuahmen.

Denken Sie z.B. an folgenden Fall: Sie haben eine falsche Entscheidung getroffen, und Ihre Mitarbeiter wissen es. Wie verhalten Sie sich, damit Sie weiterhin respektiert werden?

Wenn Sie nach Sündenböcken suchen, denen Sie die Verantwortung zuschieben können, werden Mitarbeiter das nachahmen: Für jedes Fehlverhalten finden gegenseitige Schuldzuschiebungen statt, keiner ist mehr bereit, Verantwortung zu tragen.

Beachten Sie bei Fehlentscheidungen folgende Ratschläge:

- Geben Sie Ihren Fehler zu. Zwingen Sie Ihre Mitarbeiter nicht, an einer undurchführbaren Aufgabe weiterzuarbeiten, nur um Ihr Gesicht zu wahren. Wenn Sie auf der Durchführung bestehen, verlieren Sie die Achtung der Mitarbeiter.
- Suchen Sie keine "Sündenböcke". Als Führungskraft müssen Sie auch die Verantwortung für Fehler und Mißerfolge übernehmen. Das bedeutet, daß Sie die Verantwortung für Fehler Ihrer Untergebenen tragen. Es bedeutet jedoch nicht, daß Sie Ihre Mitarbeiter für deren Fehler nicht zur Rechenschaft ziehen.
- Vertuschen Sie Ihre Fehler nicht, indem Sie am Erfolg anderer herummäkeln. Wenn sich eine andere Methode besser bewährt als Ihre eigene, dann geben Sie es zu, und wenden Sie sie an. Ihre Mitarbeiter rechnen es Ihnen hoch an, wenn Sie freimütig bekennen, Sie lägen falsch.
- Entschuldigen Sie Ihren Mißerfolg nicht mit Umständen außerhalb Ihrer Einflußmöglichkeit. Fadenscheinige Ausreden bewirken Autoritätsverlust.

Sicher hat nicht jeder Verkaufsleiter das Charisma, um Mitarbeiter mitzureißen. Beherrzigen Sie aber einige Verhaltensweisen: Setzen Sie klare Ziele! Erklären Sie, warum die Unternehmensziele bedeutsam für alle Mitarbeiter sind. Verdeutlichen Sie jedem Verkäufer die Wichtigkeit seiner Arbeit für die Erreichung der Unternehmensziele. Zeigen Sie Zuversicht in die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter - auch der schwachen -, und zeigen Sie Verständnis für deren Bedürfnisse.

11.4 Testfragen und Übung

1 Welche drei Führungsstile untersuchte die Führungsforscherin Howell?

2 Kennzeichnen Sie die drei Führungsstile von Howell.

3 Welcher Führungsstil erwies sich als der wirksamste?

4 Welches sind die Wirkungen eines charismatischen Führungsstils?

5 Was sind die wesentlichen Erkenntnisse der sozialen Lerntheorie von Bandura?

6 Überlegen Sie, wie Sie Ihren Mitarbeitern ein besseres Vorbild werden können!

”Merkmal großer Menschen ist, daß sie an andere weit geringere Anforderungen stellen als an sich selbst.”
Marie von Ebner-Eschenbach

12 Führen durch Verstehen - Den Mitarbeiter kennen, verstehen und mit ihm umgehen

Wir wundern uns immer wieder, wie unterschiedlich sich Menschen verhalten können und wie viele verschiedene Menschentypen es gibt: den Eigenbrötler, den Karrieristen, den Altruisten, den Angeber und viele andere mehr. Psychologen haben sich immer wieder um eine Klassifikation der Menschen bemüht. Eine Typologie für das Verhalten in Organisationen stammt von dem Amerikaner Presthus. Er unterscheidet folgende Typen:

Den typischen Aufsteiger, der als machthungrig, statusbewußt und geschickt taktierend geschildert wird.

Den Gleichgültigen, der die Arbeit als Mittel betrachtet, um sich in der Freizeit ein Maximum an Vergnügen zu schaffen. (Die meisten modernen Menschen leben nach dieser Wertvorstellung.)

Den Ambivalenten, der zwischen verschiedenen Ansprüchen hin- und hergerissen ist. Er ist zwar in der Lage, Neuerungen in Organisationen anzuregen, doch fehlt es ihm an Ehrgeiz, wie ihn der typische Aufsteiger an den Tag legt.

Der Münchner Psychologe Lutz von Rosenstiel hat eine neue empirisch fundierte Typologie für berufliches Verhalten entwickelt. Er unterscheidet:

Den Karrieristen, für den Aufstieg das zentrale Lebensinteresse ist.

Den Freizeitorientierten, der seine zentralen Lebensinteressen in der Freizeit angesiedelt sieht. Dieser Typ entspricht dem Gleichgültigen in der Typologie von Presthus.

Den alternativ Engagierten, der bereit ist, sich zu engagieren, aber nur, wenn die Unternehmensziele auch seine eigenen Ziele sind.

Die psychologischen Typologien versuchen, die Vielfalt menschlicher Verhaltensweisen zu systematisieren. Sie geben Hinweise für die Beurteilung menschlichen Verhaltens.

12.1 Verschiedene Verkäufertypen

Der Psychologe Friedemann W. Nerdinger konnte in einer Untersuchung auch für Verkäufer verschiedene Orientierungstypen finden:

Der Karriereorientierte ist unter den Verkäufern am häufigsten vertreten. Diesem Verkäufer sind berufliche Herausforderung, Status und Ansehen das wichtigste. Wenig Wert legt er auf Freizeit. Ehe und soziale Beziehungen stehen seinem Wunsch nach beruflicher Spitzenleistung entgegen. Er identifiziert sich zu 100 % mit seinem Unternehmen, ihn fasziniert die Macht, die von seiner Karriere ausgeht. Der leistungsmäßige Vergleich mit seinen Kollegen spornt ihn an. Er ist zwar generell mit seiner Arbeit zufrieden, doch reizen ihn Weiterbildungsmöglichkeiten sehr.

Als Antityp zu dem karriereorientierten Verkäufer beschreibt Nerdinger den Freizeitorientierten: Da er es im Verkauf mit seiner Arbeitshaltung sehr schwer hat, ist er am wenigsten unter den Verkäufern vertreten. Am wichtigsten ist diesem Typus die Freizeit. Er identifiziert sich wenig mit seinem Unternehmen, Karriere reizt ihn nicht. Da er sich seine Arbeitszeit gemäß seinen Bedürfnissen einteilt, ist ihm der Beruf für Familie und Partnerschaft förderlich.

Fast ein Drittel der Verkäufer rechnet Nerdinger schließlich dem Sinnsucher zu: Ihm sind soziale Beziehungen und berufliche Herausforderung sehr wichtig. Status und Ansehen sind ihm hingegen nicht so bedeutsam. Er ist eher intrinsisch motiviert. Sein Beruf erscheint ihm als förderlich für die Verwirklichung sozialer Beziehungen, weshalb er sich bevorzugt als Helfer wahrnimmt. Seine Identifikation mit den Unternehmenszielen ist durchschnittlich. Karriere erscheint ihm als Möglichkeit, Partizipation und sinnerfüllte Beziehungen zu den Kollegen zu entwickeln.

Neben dieser Typologie von Nerdinger gibt es noch eine Vielfalt weiterer menschlicher Typen, von denen hier nur einige beispielhaft beschrieben werden:

- Der Starverkäufer, der meint, wegen Spitzenleistungen eine Sonderrolle spielen zu können. Er umgeht Vorschriften, kommt zu Sitzungen verspätet, äußert vor versammelter Mannschaft Sonderwünsche oder "spielt sich auf". Neben dem Star gibt es in jeder Verkaufsmannschaft den biedereren, braven Durchschnittsverkäufer.
- Der langsame Verkäufer, der seine Arbeit zwar tadellos erledigt, nur eben gemächlich.
- Der ausgebrannte Verkäufer, der sich im Laufe der Jahre durch ständige Selbstüberforderung aufgerieben hat.
- Der "Querulant", der zwar gute Leistungen erbringt, aber stets bei geringstem Anlaß Beschwerde einreicht.
- Der ältere Verkäufer, der am liebsten nur noch Teilzeit arbeiten will.
- Der Senior im Außendienst, der einen anderen Arbeitsstil als sein jüngerer Kollege hat.
- Der isolierte Verkäufer, der fern der Zentrale eigenverantwortlich arbeitet.

12.2 Die Kunst der Menschenkenntnis

Ein guter Menschenkenner weiß verschiedene menschliche Verhaltensweisen richtig einzuschätzen und zu beurteilen. Die Sozialpsychologen Kerckhoff und Davis weisen auf bestimmte Verhaltenstendenzen hin, die sie in verschiedenen Situationen getestet haben. Sie fanden heraus, daß Menschen dazu neigen, Personen, die ihnen in ihren Eigenschaften und ihrer Lebensart ähneln, auch sympathisch zu finden. Das gilt besonders für Personen, die in einem kürzerem Zeitraum miteinander zu tun haben.

Der Psychologe Schuler berichtet, daß Personen, die man sympathisch findet, auch in vielen Persönlichkeitsmerkmalen besser eingestuft werden. Dieser Sympathieeffekt läßt sich auch in Personalbeurteilungen nachweisen:

Wenn man die Sympathie des Beurteilers für den Mitarbeiter kennt, kann man eine günstige Beurteilung prognostizieren. Dabei spielt besonders die Einstellung eine große Rolle. Hat ein anderer die gleiche Einstellung, so erscheint er einem sympathisch.

Komplementarität bedeutet, daß unterschiedliche Menschen, die sich aber in ihren Eigenschaften ergänzen, füreinander Sympathie empfinden. Dies spielt eine größere Rolle bei Personen, die über eine längere Zeit hinweg miteinander zu tun haben.

Als Führungskraft sollte man über diese psychologischen Gesetzmäßigkeiten Bescheid wissen, da sie auch das eigene Verhalten zu den Mitarbeitern bestimmen. Wenn z.B. Teams kurzfristig zusammengestellt werden, ist es günstig, einander ähnliche Persönlichkeitstypen auszusuchen. Möchte man dagegen längerfristige Teams bilden, kann es ratsam sein, auch gegensätzliche Charaktere zusammenzubringen. Vielleicht ist die erste Zeit des Zusammenraufens schwierig, dafür aber die Folgezeit um so effektiver.

Für viele Menschen ist die Wahrnehmung von anderen Personen "stereotypgeleitet". Das heißt, sie nehmen die Umwelt durch die Brille ihrer eigenen Vorurteile wahr. Dies vermittelt ihnen zwar zunächst Gefühle der Sicherheit. Doch entgehen ihnen auf diese Weise auch wichtige Informationen. Führungskräfte, die verantwortungsvoll mit Menschen umgehen wollen, sollten sich deshalb um eine möglichst vorurteilsfreie Personenwahrnehmung bemühen.

12.3 Anwendung im Außendienst

Wenn Sie an die verschiedenen Verkäufertypen denken, halten Sie sich stets vor Augen, daß auch Ihre Wahrnehmung nicht fehlerfrei ist. Denken Sie an die Gesetze des "ersten Eindrucks" oder die "selektive Wahrnehmung". Erst wenn Sie dieses Wissen mit in Ihr Urteil einbeziehen, haben Sie eine Chance, die verschiedenen Typen in Ihrer Verkaufsmannschaft gerecht zu beurteilen. Vergessen Sie nie, auch den Einfluß der jeweiligen Situation auf das menschliche Verhalten zu berücksichtigen.

Wie können Sie als Verkaufsleiter den Ambitionen der verschiedenen Verkäufer-typen gerecht werden?

Da der karriereorientierte Verkäufertyp vom Wettbewerb fasziniert ist, ist er sehr empfänglich für Leistungsfeedback. Geben Sie ihm weniger direktes Feedback, sondern mehr Möglichkeiten des Leistungsvergleichs mit Kollegen. Jeder Wettbewerb ist für diesen Typ eine Herausforderung, um seine Kräfte mit anderen zu messen.

- Denken Sie an seinen Karrierewunsch, und schlagen Sie ihn öfter für eine Weiterbildungsmaßnahme vor.

- Denken Sie an die negative Seite: Das Privatleben kommt zu kurz. Das dürfte auf Dauer seine Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Versuchen Sie, seine Ehefrau stärker mit einzubinden, indem Sie z.B. auch die Ehefrau zu einer Konferenz einladen.

Der Freizeitorientierte ist schwieriger zu motivieren, da er seinen Sinn nicht in erster Linie in seiner Tätigkeit sieht.

- Um seine Identifikation mit dem Unternehmen zu steigern, verschaffen Sie ihm Klarheit über die Ziele des Unternehmens. Treffen Sie Zielvereinbarungen mit ihm.

- Der beste Ansatzpunkt zu seiner Motivation liegt im direkten Leistungsfeedback durch den Vorgesetzten.

Der Sinnsucher gilt als Verkäufertypus der Zukunft. Deshalb sollten Sie auf ihn ein besonderes Augenmerk haben.

- Da dieser Verkäufer seinen Beruf als förderlich für die Verwirklichung sozialer Beziehungen wahrnimmt, wäre es verkehrt, ihn zu schnellen Abschlüssen zu drängen. Gerade in der Kontaktpflege liegt seine Stärke.

- Verstärken Sie seine Identifikation mit den Unternehmenszielen durch eine Betonung solcher Werte wie Umweltfreundlichkeit der Produkte oder Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter.

- Aufgrund der sozialen Orientierung ist der Verkäufertyp geeignet, schwierige Verkäufer in ein Team zu integrieren. Deshalb sollten Sie prüfen, ob es für ihn Aufstiegsmöglichkeiten gibt.

Nachstehend einige Ratschläge für das Verhalten gegenüber bestimmten Verkäufer-typen:

- Durchschnittsverkäufer

In jeder Verkaufsmannschaft gibt es Stars, in deren Schatten die "Mitläufer" stehen. Die Verkaufsleitung stellt die Spitzenverkäufer häufig als Vorbilder hin, an denen sich die anderen orientieren sollen. Manchem durchschnittlichen Verkäufer kommen Zweifel an seinen Fähigkeiten. Neid, Mißgunst und Resignation können

folgen. Stellen Sie deshalb Ihre Stars nicht zu häufig heraus. Denken Sie an die Motivation Ihres Mittelfeldes.

Z.B. könnten in internen Mitteilungen auch ordentliche Ergebnisse der Durchschnittsmannschaft erwähnt werden. Wenn immer nur Spitzenleistungen von Spitzenstars verkündet werden, demotiviert dies alle anderen. Versuchen Sie, bei Schulungen auch Durchschnittsverkäufer mit einzubeziehen.

Bilden Sie bei Verkaufswettbewerben Leistungsgruppen. Das bedeutet, daß die Topleute in einer Gruppe antreten, daß die Verkäufer im Mittelfeld mit Gleichrangigen konkurrieren und daß die Schwächeren untereinander kämpfen. So empfindet jeder den Wettbewerb als fair und leistungsermutigend.

- Langsamer Verkäufer

Wenn Sie einen extrem langsamen Verkäufer haben, sollten Sie ihn nicht gleich zur Eile antreiben. Nutzen Sie seine Stärke: sein hohes Sicherheitsbedürfnis, seinen Drang zum Perfektionismus, seine Genauigkeit. Lenken Sie diese Verhaltensweisen in richtige Bahnen, indem Sie den Mitarbeiter dort einsetzen, wo es auf diese Eigenschaften ankommt.

- Querulant

Der Querulant in Ihrer Mannschaft hat oft eine geringe Selbsteinschätzung, die sich durch Aggression äußert. Er braucht Ihre Anerkennung und Aufmerksamkeit besonders. Helfen Sie ihm, sein Selbstvertrauen zu stärken, indem Sie ihn vor echte Herausforderungen stellen. Erweitern Sie seinen Verantwortungsbereich, geben Sie ihm damit die Chance, Anerkennung zu erzielen.

- Senior

Ein besonderes Augenmerk sollte den älteren Verkäufern gelten: Wenn Sie sich der Senioren annehmen, wirkt sich das auch auf die gesamte Verkaufsmannschaft aus. Die Verkäufer sehen, daß man im Alter nicht einfach abgeschoben wird, sondern daß sich die Firma um sie kümmert. Dieses Wissen fördert die Loyalität.

Senioren werden durch anstrengende Reise- und Verhandlungstätigkeiten stärker belastet. Das Reaktionsvermögen, die Wahrnehmungsgeschwindigkeit und das Kurzzeitgedächtnis nehmen im Alter ab. Stabil bleibt im Alter dagegen die Fähigkeit, sich im Alltag zurechtzufinden, das Langzeitgedächtnis, die Lernfähigkeit und die Intelligenz sowie die Aufmerksamkeit und die Konzentrationsfähigkeit. Auf der anderen Seite wachsen das Verantwortungsbewußtsein und die Zuverlässigkeit. Der ältere Verkäufer besitzt eine größere Urteilsfähigkeit, die aus seinem reichen Erfahrungsschatz herrührt.

Was kann ein Verkaufsleiter tun, um Senioren in der Verkaufstruppe die Ängste zu nehmen?

Anerkennen Sie die Leistung: Ein Verkäufer kommt bei täglich sechs Besuchen und 200.000 DM Monatsumsatz nach dreißig Jahren Außendiensttätigkeit auf rund 36.000 Kundenbesuche und 75.000.000 DM Umsatz. Geben Sie die stattd-

chen Leistungszahlen bei Betriebsversammlungen, Händlertreffen, in Kundenbriefen oder in der Lokalpresse bekannt.

Lösen Sie den älteren Verkäufer aus dem Außendienst heraus, und übertragen Sie ihm Serviceaufgaben. Auch bestimmte Innendiensttätigkeiten wie die Auswertung von Besuchsberichten, Verkaufsstatistiken und Reklamationen kommen für ältere Mitarbeiter in Frage.

12.4 Testfragen und Übung

1 Welche drei Personentypen hat Rosenstiel gefunden?

2 Wann finden wir Personen sympathisch?

3 Wann ist eine Personenwahrnehmung stereotypgeleitet?

4 Wie kann man Durchschnittsverkäufer fördern?

5 Wieso ist es wichtig, sich um ältere Verkäufer zu kümmern?

Beantwortung der Testfragen

Antworten zu 1.4

- 1 Sowohl in der Gruppe, in der die Lichtintensität gesteigert wurde, als auch in der Gruppe, die unter denselben Lichtverhältnissen weiterarbeitete, stieg die Arbeitsleistung. Dies wurde mit dem Interesse erklärt, das den Arbeitenden während des Experimentes entgegengebracht wurde.
- 2 Die Experimente belegen, daß Mitarbeiter nicht als Roboter behandelt werden wollen, sondern daß ihnen die Anerkennung ihrer Leistung wichtig ist.
- 3 Direktheit und Freundlichkeit einer Arbeitsanweisung werden am meisten geschätzt.
- 4 Anerkennung wird oft zu knapp und zu wenig gezielt ausgedrückt, so daß sie gar nicht wahrgenommen wird. Lob sollte deshalb gezielt, situationsspezifisch und in einem ganzen Satz ausgedrückt werden. Anerkennung sollte zudem sofort und leistungsbezogen ausgesprochen werden.
- 5 Es besteht die Gefahr, daß das Loben nicht ernst genommen wird. Es muß durch andere Anerkennungsformen, z.B. durch Zuteilung eines größeren Verantwortungsbereiches, unterstützt werden.

Antworten zu 2.4

- 1 Menschliches Verhalten ist auch von situativen Einflüssen geprägt. Deshalb erscheint oft je nach Situation das Verhalten in einem etwas anderen Licht.
- 2 Die Ebenen des Verhaltens, des Eindrucks und der Aussage.
- 3 Auf Verhaltensebene kann das Gefühl, beobachtet zu werden, z.B. zu übertriebener Selbstdarstellung führen; außerdem spielen soziale Kontakte am Arbeitsplatz und der private Bereich eine Rolle. Auf der Eindrucksebene ist das Kontrastprinzip bedeutsam, d.h., ein Urteil ist davon abhängig, wer zuvor beurteilt wurde. Wichtig sind auch Vorurteile und ein durch unzutreffende Vorinformationen geprägter erster Eindruck. Auf der Aussagenebene führt mangelnde Kriterienklarheit zu Urteilsdifferenzen.
- 4 Häufige Beobachtungen in verschiedenen Situationen sowie die Kenntnis der wichtigsten Fehlerquellen helfen, objektiver zu urteilen.
- 5 Wenn nur das wahrgenommen wird, was zur eigenen Einstellung paßt, werden andere wichtige Wahrnehmungen abgewehrt.
- 6 Es müssen verschiedene Informationen über den Mitarbeiter eingeholt werden. Das Gespräch ist unter vier Augen zu führen. Es soll nicht die Person getadelt werden ("Sie sind der unpünktlichste, unzuverlässigste Mitarbeiter, den ich je hatte!"), sondern es soll auf Verhaltensebenen beurteilt werden ("Ich habe verschiedentlich gehört, daß Sie besonders vormittags Termine nicht wahrgenommen haben"). Es sollten gemeinsame Absprachen getroffen werden.

Antworten zu 3.4

- 1 Das Prinzip besagt, daß bei Kognitionen, die miteinander inkonsistent sind, "kognitive Dissonanz" entsteht. Es besteht das Bestreben, diesen Spannungszustand aufzulösen und Konsistenz zu erreichen.
- 2 Auf den Ebenen der Logik, der Kultur, der Meinung und des Handelns und bei vorangegangenen Erfahrungen können Dissonanzen auftreten.
- 3 Dissonante Wahrnehmungen stören, da sie einen psychischen Spannungszustand erzeugen.
- 4 Vorgesetzte erledigen delegierte Aufgaben selbst, d.h., sie sind nicht konsequent.
- 5 Bei Delegationen ist zu beachten, daß der Mitarbeiter Ausdauer zeigt und daß die Delegation schrittweise und konsequent erfolgt.
- 6 Delegation ist falsch bei der Bekanntgabe unangenehmer Nachrichten, bei der Diskussion von Leistungsergebnissen, bei der Kritik an Mitarbeitern, bei der Durchführung heikler Aufgaben und im zwischenmenschlichen Bereich.

Antworten zu 4.4

- 1 In der Studie von Mitchell und Wood wurde die Beurteilung schlechter Leistungen von Krankenschwestern durch ihre Vorgesetzten untersucht.
- 2 Unter internaler Attribution verstehen Psychologen eine Ursachenzuschreibung auf Fähigkeiten der Person, während unter externaler Attribution Ursachen herangezogen werden, die äußere Umstände benennen.
- 3 Eine interne Attribuierung durch den Vorgesetzten bewirkt, daß die Person stärker in die Verantwortung genommen wird. Eine externe Attribuierung dagegen berücksichtigt stärker das Arbeitsumfeld des Mitarbeiters.
- 4 Je schwerwiegender die durch ein Fehlverhalten entstandenen Folgen sind, desto härter wird die Leistung verurteilt.

Antworten zu 5.4

- 1 Die Psychologen Greenberg und OrNSTein wollten überprüfen, wann eine Aufzeichnung positiv erlebt wird. Das Experiment bestätigte die Austauschtheorie.
- 2 Die Austauschtheorie ist eine Theorie über Gerechtigkeit in sozialen Beziehungen. Dabei sollten die Erträge gleichwertig sein.
- 3 Eine Unterbezahlung kann zur Folge haben: niedrigere Verkaufszahlen, schlechtere Kundenbetreuung, sinkende Arbeitsmoral.
- 4 Die Austauschtheorie bezieht sich auch auf Bereiche sozialer Anerkennung und alle anderen zwischenmenschlichen Beziehungen.

- 5 Eine Aufgabenerweiterung steigert das Selbstwertgefühl. Es schafft Raum für Persönlichkeitsentwicklung und bindet Mitarbeiter stärker an das Unternehmen.

Antworten zu 6.4

- 1 Sozialpsychologen interessieren sich für den Gruppenzusammenhalt, die Abhängigkeit von der Gruppe, die Gruppennorm, das Leistungsverhalten von Gruppen und die Entscheidungsfreudigkeit.
- 2 Das Experiment von Schachter demonstriert folgendes: Wenn mehrere Personen eine Situation als bedrohlich wahrnehmen, wird die Bereitschaft zum Zusammenschluß gesteigert.
- 3 Gruppenkohäsion ist die durchschnittliche Anziehungskraft, die die Gruppe bei ihren Mitgliedern genießt. Sie ist bei Kleingruppen höher als in großen Gruppen.
- 4 Hohe Gruppenkohäsion bewirkt eine hohe Leistung, wenn eine hohe Leistungsnorm existiert.
- 5 Das Phänomen besagt, daß Gruppen risikofreudiger entscheiden als Einzelpersonen.

Antworten zu 7.4

- 1 Der Psychologe Hall entdeckte das Phänomen des "Pygmalioneffekts" im Vorgesetztenverhalten: Jeder Vorgesetzte hat den Mitarbeiter, den er verdient.
- 2 Maslow unterscheidet zwischen Defizit- und Wachstumsmotiven. Defizitmotive sind: Grundmotive, Sicherheitsmotive, soziale und Ich-Motive. Das Streben nach Selbstverwirklichung ist ein Wachstumsmotiv.
- 3 Extrinsische Arbeitsmotive werden durch Begleitumstände befriedigt, intrinsische Arbeitsmotive durch die Arbeitstätigkeit selbst.
- 4 Herzberg unterscheidet zwischen Hygienefaktoren, die Unzufriedenheit beseitigen, und Motivatoren, die Zufriedenheit bewirken.

Antworten zu 8.4

- 1 Zielfestlegungen in der Gruppe sind gegenüber individuellen Absprachen zwischen Verkaufsleiter und Außendienstmitarbeiter vorteilhafter. Ausführliche Information beeinflusst die Leistungsgüte. Eine Beteiligung der Verkäufer an der Zielfestlegung steigert die Leistung.
- 2 Führung durch Zielsetzung bedeutet für den Mitarbeiter zum einen, daß er die Aufgaben um so besser erledigen kann, je genauer er die unternehmenspolitischen Zusammenhänge kennt. Zum anderen bewirkt die Ausrichtung auf Ziele eine größere Motivation.
- 3 Der Mitarbeiter muß die Ziele akzeptieren. Es muß sich ein Arbeitsschwerpunkt des Mitarbeiters in den Zielen niederschlagen. Die Ziele müssen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter kommuniziert werden. Es muß Zielklarheit herrschen. Ein Feedback muß über die Arbeitsergebnisse erfolgen.

- 4 Es ist für die Motivation des Mitarbeiters wichtig, die Leistungsziele auf die persönlichen Fähigkeiten abzustimmen. Die Ziele müssen als Herausforderung angesehen werden, dürfen aber nicht unerreichbar sein.

Antworten zu 9.4

- 1 Neuberger unterscheidet zwischen: 1. Informationsaspekt, 2. Lernaspekt, 3. Motivationsaspekt, 4. sozialen Faktoren.
- 2 Das Kritikgespräch soll unter vier Augen geführt werden.
- 3 Kritisiert wird die fehlerhafte Handlung und nicht die Person. Kritik ist kein Monolog - der Kritisierte muß eine Chance zur Stellungnahme haben. Kritik muß auf Tatsachen beruhen und ein konkretes Ziel verfolgen.
- 4 "Sie-Botschaften" werden oft als Herabsetzung empfunden, während "Ich-Botschaften" positiv aufgenommen werden und die Kritik in eine "Ich-du-Beziehung" bringen.
- 5 Ungünstig sind Kritikgespräche kurz vor dem Feierabend oder dem Wochenende. Der kritisierte Verkäufer geht in einer schlechten Verfassung nach Hause.

Antworten zu 10.4

- 1 Die vier Varianten sind der analytische, der antreibende, der mitreißende und der freundschaftliche Stil.
- 2 Es gibt 1. den vorwiegend an Arbeit und Aufgabe orientierten Führungsstil und 2. den an Personen und Mitarbeitern orientierten Führungsstil.
- 3 Die drei Dimensionen des Kontingenzmodells: 1. die persönliche Beziehung eines Führers zum Mitarbeiter, 2. die Art der Aufgabe, 3. die Macht der Führungsposition.
- 4 Die Vorgesetzten sollen in einem Fragebogen den am "wenigsten geliebten Mitarbeiter" beschreiben.
- 5 Stilflexibilität bedeutet die Fähigkeit, verschiedene Führungsstile einzusetzen, wenn es die Situation und das Verkäuferverhalten erforderlich machen.

Antworten zu 11.4

- 1 Die Führungsforscherin Howell untersuchte den direktiven, den mitarbeiterorientierten und den charismatischen Führungsstil.
- 2 Der direktive Führungsstil legt Wert auf Leistungskontrolle, der mitarbeiterorientierte Führungsstil bewirkt eine entspannte Arbeitsatmosphäre, und der charismatische Führungsstil gibt Ziele vor und hat hohe Leistungserwartungen.
- 3 Der charismatische Führungsstil war der effektivste.

- 4 Die Ziele werde angenommen, und das Selbstvertrauen der Geführten steigt.
- 5 Bandura hat die Theorie des "Lernens am Modell" entwickelt, wonach Menschen ihr Verhalten an Modellen ausrichten.

Antworten zu 12.4

- 1 Die Typologie von Rosenstiel lautet: der Karriereorientierte, der Freizeitorientierte, der alternativ Engagierte.
- 2 Wenn wir bei anderen Personen Ähnlichkeiten mit uns, besonders bei Einstellungen, feststellen, finden wir sie sympathisch.
- 3 Eine Personenwahrnehmung ist dann stereotypgeleitet, wenn die Person durch die Brille der eigenen Vorurteile wahrgenommen wird, wodurch wichtige Informationen verlorengehen.
- 4 Einen Durchschnittsverkäufer könnte man durch besondere Anerkennung, durch Miteinbeziehung in Schulungen, durch leistungsgestufte Außendienstwettbewerbe und durch verstärkten persönlichen Kontakt fördern.
- 5 Eine gute Betreuung der Senioren zeigt der Verkaufsmannschaft, daß man im Alter nicht abgeschoben wird. Das fördert Loyalität.

Literaturverzeichnis

- Adams, J. S.: Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations*, 3, 1963, 9-16
- Bandura, A.: *Lernen am Modell - Ansätze zu einer sozialkognitiven Lerntheorie*. Stuttgart: Klett, 1976
- Darling, J. und Taylor, R.: *Upward Management: Getting in step with the Boss*. Business, April-June, 1986
- Erez, M. und Arad, R.: Participative Goal-setting: Social, Motivational and Cognitive Factors. *Journal of applied Psychology*, 1986, vol. 71, 4, 591-597
- Festinger: *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Bern: Huber, 1987
- Fiedler, F.: *A Theory of leadership effectiveness*. New York, 1967
- Gebert, D. und von Rosenstiel, L.: *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer, 1981
- Greenberg, J. und Ornstein, S.: High Status job title as compensation for underpayment: A test of equity theory. *Journal of applied Psychology*, 1983, 68, 285 bis 297
- Hall, J.: *Konfliktmanagement*. Karlsruhe: Goch, 1979
- Herzberg, F.: *Work and the nature of man*. New York, 1966
- Hite, R. und Bellizzi, J.: A preferred style of sales Management. *Industrial Marketing Management*, vol. 15, No. 3, 1986
- Homans, G. C.: *Theorie der sozialen Gruppe*. Köln, 1960
- Howell, J. M.: *A Laboratory study of charismatic leadership*. Arbeitspapier. University of Western Ontario, 1985
- Irlle, M.: *Lehrbuch der Sozialpsychologie*. Göttingen: Hogrefe, 1975
- Kerckhoff, A. und Davis, K. A.: Value consensus and Need Complementarity in Mate Selection. *American Sociol. Rev.*, 1962, 27, 295-303
- Kieser, A.; Reber, G. und Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart: Poeschel, 1987
- Lattmann, C.: *Führung durch Zielsetzung*. In: Schuler, H. und Stehle, W. (Hrsg.): *Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung*. Stuttgart: Poeschel, 1982
- Lewin, K.: *Das Lösen sozialer Konflikte*. Bad Nauheim, 1976

- Lewin, K.: Zur Sozialpsychologie der Gruppenprozesse. In: Scherer, K.; Stahnke, A. und Winkler, P. (Hrsg.): Psychobiologie. München: dtv, 1987
- Mann, L.: Sozialpsychologie. Weinheim: Beltz, 1969
- Maslow, A.: Motivation and Personality. New York, 1954
- Mitchell, T. R. und Wood, R. E.: Supervisors Responses to Subordinate Poor Performance: A Test of an Attributional Model. In: OBHP, vol. 25, 1980, 123 bis 138
- Nerdinger, F. W.: Leistungsmotivation im Außendienst. München: Verlag Norbert Müller, 1986
- Neuberger, O.: Das Mitarbeitergespräch. München: Goldmann, 1973
- Prethus, R.: Individuum und Organisation. Frankfurt, 1966
- von Rosenstiel, L.: Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart: Poeschel, 1987
- von Rosenstiel, L.; Nerdinger, F. W.; Spieß, E. und Stengel, M.: Führungsnachwuchs im Unternehmen. München: Beck, 1989
- Schachter, S.: The psychology of affiliation. Experimental studies of the source of gregariousness. Stanford, 1959
- Schuler, H.: Das Bild vom Mitarbeiter - soziale Urteilsbildung im Betrieb. München: Goldmann, 1972
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Reinbek: Rowohlt, 1986
- Winterhoff-Spurk, P.; Geißler, J. und Grabowski-Gellert, J.: Vom Lob der Direktheit: Wirkungen sprachlicher Merkmale des Führungsverhaltens. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1987, 2, 55-63

Stichwortverzeichnis

- Affiliationsmotiv s. 30
Anerkennung s. 7, 8, 9, 27, 32, 35, 36, 69, 70
Anerkennungsformen s. 9
Anerkennung und Kritik s. 33, 47, 48, 51
Arbeitsanweisungen s. 8
Arbeitseinstellung s. 42
Arbeitsgruppe s. 31
Arbeitsleistung s. 28
Attribution s. 6, 22, 23, 25, 70
Aufgabenerweiterung s. 29
Aufsteiger s. 36, 62
Aussage, Ebene der s. 15
Austauschprozeß s. 26
Austauschtheorie s. 27, 29, 70
Auszeichnung s. 26, 35
- Bedürfnispyramide s. 36, 40, 71
Beleuchtungsexperiment s. 7, 11
Beurteilen s. 6, 13
Beurteilungsfall s. 13
Beurteilungsfehler s. 14, 15
Beurteilungsgespräch s. 16, 17, 69
Beurteilungsverfahren s. 15
Bezahlung s. 26
- Cliquenbildung s. 33
- Delegieren s. 6, 18, 20, 21, 70
Delegation s. 18
Dependenz s. 31
Dissonanz s. 19
Durchschnittsverkäufer s. 9
- Eigeninitiative s. 18
Eindruck s. 14, 64
Entschuldigung s. 23
Entlohnung s. 27
Entlohnungssystem s. 38
Entscheidungsfreiheit s. 28
Experiment s. 7, 14, 26, 27, 29, 30, 34, 41, 57, 69, 70
- Feedback s. 38, 42
Feinziele s. 43, 44
Flexibilität s. 52
Fluktuation s. 31
- Führungsstile s. 52, 53, 54, 55, 56, 58, 61, 72
Führungsstilforschung s. 52
- Gerechtigkeit s. 26, 27, 70
Geselligkeitsbedürfnis s. 30
Gleichgewicht s. 27
Gruppe s. 42
Gruppenarbeit s. 31
Gruppenkohäsion s. 31, 34, 71
Gruppenleistung s. 34
Gruppennorm s. 31, 71
Gruppenzusammenhalt s. 31, 71
Gruppenzugehörigkeit s. 31
- Hawthorne Studien s. 7, 11, 69
Handlungsfreiheit s. 28
- Identifikation s. 33, 42
Information s. 42
Informationsaspekt s. 48, 72
- Kohäsion s. 31
Komplementarität s. 64
Konsistenz s. 19, 21, 70
Kontrastprinzip s. 14, 15
Kriterienklarheit s. 15
Kritik s. 47
Kritikgespräche s. 49, 50, 51, 72
Kundenzufriedenheit s. 28
- Leistungs
- abfall s. 24
- anerkennung s. 6, 8
- Bereitschaft s. 38, 52
- beurteilung s. 11
- güte s. 42
- motivation s. 48
- steigerung s. 42, 46, 71
- unwilligkeit s. 32
Lernaspekt s. 48, 72
Lerntheorie s. 58, 61, 73
Lob s. 8
Loben s. 9, 12, 69
Loyalität s. 27
- Mitarbeiterbeurteilung s. 13
Mitarbeitermotivation s. 35

Motive s. 35, 37
 Motivation s. 6, 9, 20, 35, 36, 38
 Motivations
 - aspekt s. 48, 72
 - maßnahme s. 37
 - techniken s. 35, 36
 - wirkung s. 43
 Motivatoren s. 37

 Normen s. 33
 Nachahmung s. 58

 Partizipation s. 38
 Personalbeurteilung s. 16, 64
 Problemfall s. 24
 Problemlöseverhalten s. 31
 Pygmalioneffekt s. 38

 Regeln der Leistungsanerkennung s. 8
 Rollenspiel s. 8
 Richtziele s. 43, 44
 Risikoschubphänomen s. 32, 34, 71

 Selbstwertgefühl s. 27, 33, 47
 Selbstbewußtsein s. 48
 Selbstvertrauen s. 58
 Soziale Stile s. 56, 72
 Stile s. 54
 Stilflexibilität s. 55, 56, 72
 Studie s. 22, 25, 47, 70
 Sympathieeffekt s. 64, 68, 73

 Tätigkeitsanalyse s. 16
 Teambildung s. 36
 Teamentwicklungsprogramme s. 32
 Typen s. 62, 68
 Typologie s. 62, 63, 73

 Überbezahlung s. 28
 Ungleichgewicht s. 27
 Unterbezahlung s. 28, 70
 Unternehmensziele s. 42, 60
 Ursache s. 24
 Ursachenzuschreibung s. 25, 70
 Urteilsbildung s. 6, 14
 Urteilsbildung, Ebenen s. 14, 17, 69
 Urteilsbildung, Fehler der s. 14, 17, 69
 Urteilsbildung, soziale s. 14, 17, 69

 Verantwortung s. 20, 32, 59
 Verantwortungs
 - bewußtsein s. 27
 - delegation s. 32
 Verkäufertypen s. 62, 65
 Versuch s. 30
 Vorbild s. 57, 58
 Vorbildfunktion s. 58, 59
 Vorurteil s. 14

 Wahrnehmung, dissonante s. 19, 21, 70
 Wahrnehmung, selektive s. 15, 16, 17, 64, 69
 Wahrnehmung, stereotype s. 64, 68, 73
 Wandel s. 6
 Werte s. 6

 Ziele s. 41, 42
 Ziel
 - festlegung s. 42
 - klarheit s. 42
 - setzung s. 46, 71
 - vereinbarung s. 41, 42, 43
 - vereinbarungsgespräche s. 45, 46
 Zufriedenheit s. 28