

Der Markt

Leseprobe

Der Markt

Auf dem Marktplatz begegnen sich ein Kunde und ein Verkäufer. Meistens reden sie über die angebotenen Produkte. Qualität. Preis. Nutzen. Verarbeitung. Ideen und Erfahrungen. Hat der Kunde am Ende ein gutes Gefühl, kauft er. Sonst geht er.

Dieses Buch will keine neue Theorie begründen. Davon gibt es genug. Ob Push- oder Pull-Marketing: In der lebendigen Wirklichkeit geht es um Gefühle eines individuellen Kunden.

Von der Ideenfindung für ein Produkt bis zur nachhaltigen Beziehungspflege stellt sich die Frage: Wie sorgen wir bei diesem besonderen Menschen für positiv wirkende Emotionen? Die Antworten beziehen sich auf unterschiedliche Leistungs- und Produktangebote, auf die Vermarktungswege und natürlich auf die Tiefenmotivation, die unsere Beispielkunden bewegt.

Christoph Hofmański

Christoph Hofmański (Jg. 48) war nach einer Zeit im Management eines IT-Unternehmens als Dozent in den Fachbereichen Kommunikation und Mitarbeiterführung, außerdem als Coach und Supervisor tätig. Seine Klienten waren Unternehmer, Trainer, Coache und Personalentwickler. Die Erfahrungen aus der Praxis nutzte er in den 90ern für die Entwicklung der „Tiefenmotivations-Analyse“. Auf der Grundlage der in Praxis und Theorie gefestigten Erkenntnisse gründete er 2005 das Institut für Persönlichkeitsorientiertes Management, Görlitz. Er ist nach wie vor als Berater tätig und will mit seinen Büchern das Wissen weitergeben.

Christoph Hofmański

Der Markt

<http://texorello.net/W70C0P0>



Leseprobe

texorello
<http://texorello.org>

Leseprobe

ISBN 9783946373605

Edition 1

© February 1, 2023 by texorello

texorello

15745 Wildau

Germany

<http://texorello.org>



1. Was wollen wir wem anbieten?

Seit Jahrzehnten zerstören wir unsere Umwelt und gleichzeitig sorgen wir durch die Globalisierung und durch rasante technische Innovationen für eine Dynamik, die stabile Prognosen für die langfristige Entwicklung kaum noch zulässt. Wenn wir im Marketing neue Produkte und Strategien planen, stehen wir im Nebel des Unwissens über eine Zukunft, die kalt, aber auch gemütlich und kraftvoll sein kann.

September 2022. Es ist kalt geworden. Wir leben in unsicheren Zeiten. Es ist Krieg. Die Ukraine erobert Gebiete zurück. Wir sind entsetzt über die dort gestorbenen, ermordeten Menschen. Wie lange wird sich Putin noch halten können? Der Unmut in der russischen Bevölkerung wächst. Was wird in den nächsten Monaten geschehen? Wie wird ein angeschlagener Machthaber, der sich mit Gewalt durchsetzen will, reagieren? Vernünftig wohl nicht. Jetzt hat er die Teilmobilmachung angeordnet und droht mit dem Einsatz nuklearer Waffen. Doch gibt es Mittel, das zu verhindern?

Die Preise steigen infolge der Verknappung von Ressourcen. Viele Menschen wissen nicht, ob und wie sie in den nächsten Monaten die Heizkosten und die Lebensmittel bezahlen können. Der Staat versucht gegenzusteuern. Die Politiker sind zerstritten und machen einen häufig hilflosen Eindruck, als ob ihnen die Orientierung fehlt. Doch wie soll man einen Kurs halten können, wenn niemand weiß, wie sich die Märkte entwickeln werden.

Das scheint auch für die neuen Corona-Varianten zu gelten. Macron

und Biden haben die Pandemie für beendet erklärt. In München wird das Oktoberfest so gefeiert, wie man es kennt. Bier, Lachen, Singen und noch mehr Bier. Aber in den öffentlichen Verkehrsmitteln herrscht verschärfter Maskenzwang. Es muss FFP2 sein. Davon ausgenommen sind Flugreisen. Falls neue, gefährliche Varianten erwartet werden, machen bierselige Umarmungen oder enge Plätze im Flugzeug dagegen immun. Oder welcher Irrglaube liegt dem zugrunde?

Inmitten dieses furchterregenden und turbulenten Szenariums geschieht das, was wir Markt nennen. Für die Anbieter von Produkten und Dienstleistungen steigen die Risiken. Wenn wir etwas verkaufen wollen, müssen wir in Vorleistung gehen. Der Zeit, bis aus einer Idee ein Geschäft wird, kann lang sein.

Wir versuchen die Risiken zu minimieren, indem wir unterschiedliche Szenarien kalkulieren. Im Mittelpunkt dieser Rechnung mit vielen Unbekannten steht der potenzielle Kunde, den wir motivieren wollen, unsere Produkte zu kaufen oder unsere Dienste zu nutzen.

Und kennen wir ihn wirklich?

Als Kunde haben wir Bedürfnisse. Wir brauchen mindestens etwas zum Essen und Trinken, ein Dach über dem Kopf und Kleidung. Falls noch Geld überbleibt, verlängert sich die Liste um Dinge oder Leistungen, die das Leben angenehmer machen, die dabei helfen uns wohlzufühlen.

Ob Push- oder Pull-Marketing: In der lebendigen Wirklichkeit geht es um die Gefühle eines bestimmten Menschen, der etwas haben oder vermeiden möchte. Hilfsweise können wir bei unseren Überlegungen zunächst von uns selbst ausgehen. Wir kennen uns einigermaßen und haben eine Ahnung davon, was uns Freude macht und was uns zum Kaufen motiviert.

Natürlich ist das auch keine feste Größe. Wir wissen, vieles ist abhängig von unserer Stimmung und die ändert sich mit dem jeweiligen Kontext.

Deshalb versucht die Werbung seit Generationen attraktive Situationen zu beschreiben und Stimmungen zu erzeugen und diese mit ihren Angeboten zu verknüpfen. Die Halbwertszeit dieser oberflächlichen Motivation ist kurz und sie steht im Wettbewerb mit einer Flut ähnlicher Werbebotschaften, an die wir uns genauso gewöhnt haben, wie an die

Ernüchterung, die dann eintritt, wenn wir uns einmal haben hinreißen lassen.

Ehrlicher und ruhiger geht es auf einem Marktplatz zu. Als Kunde schlendern wir von Stand zu Stand, suchen etwas Bestimmtes oder lassen uns von den Produkten, ihrem Aussehen und ihrem Geruch inspirieren.

Als Anbieter haben wir etwas für unseren Marktstand ausgewählt und präsentieren es auf ansprechende Weise. Wir sind wöchentlich hier und wissen, was meistens nachgefragt wird. Neue Angebote werden wir besonders hervorheben. Wir wollen uns von den Nachbarständen abheben, unaufdringlich, aber deutlich und nachhaltig.

Es beginnt mit einem einladenden Lächeln: „Probieren Sie bitte diese Pastete. Sie ist würzig, aber nicht zu scharf, frisch, aber nicht zu sauer. Kurz, einfach lecker.“

Dem Kunden schmeckt es. Er nimmt sich etwas mit. Bestimmt kommt er nächste Woche wieder.

Auf dem Marktplatz begegnen sich ein Kunde und ein Verkäufer. Für eine kurze Zeit knüpfen die beiden eine Beziehung. Meistens geht es um die angebotenen Produkte. Qualität. Preis. Nutzen. Verarbeitung. Ideen und Erfahrungen. Hat der Kunde am Ende ein gutes Gefühl, kauft er. Sonst geht er. Der Verkäufer wendet sich dem nächsten Kunden zu.

Das frühere, akademische Konzept des Marketings war recht weit von diesem Geschehen entfernt. Es ging um die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes. Später sprach man von Kundenorientierung und auch von den Wünschen und Erfahrungen einzelner Zielgruppen, die man von seinen Angeboten überzeugen wollte. Die Anzahl der Theorien wuchs und wird weiterwachsen.

Unabhängig von diesen Denkmodellen wollen wir den Blick auf die elementaren Beweggründe lenken, die Käufer und Verkäufer zu ihren Entscheidungen motivieren. Sie spiegeln sich in den Angeboten und in der Art der Kommunikation.

Du bist ein Abenteurer und hast deine Ziele vor Augen? Dann zeige ich dir, was dich voranbringt.

Ich bin ein Bewahrer und möchte etwas Stabiles, das beständig und nachhaltig ist. Kann ich es mal in die Hand nehmen?

Dir geht es um Qualität? Dann vergleiche bitte mal selbst diese drei

Produkte.

Ich möchte einfach dazugehören, dabei sein, mitmachen. Was sagen denn andere Kunden über diese Sachen?

Du willst verantwortungsvoll mit gutem Gefühl konsumieren? Ich erzähle dir etwas über die Menschen, die es hergestellt haben.

Mir ist wichtig, dass meine Entscheidungen rational und sinnvoll sind. Wo erfahre ich mehr über die Details, die Ursachen und die Wirkungen?

Wir betrachten die Tiefenmotivation und damit die individuellen Persönlichkeiten, die sich als Verkäufer und Käufer begegnen. Reden sie miteinander? Verstehen sie sich? Wer sind diese Menschen? Welche Ängste oder Hoffnungen leiten ihre Entscheidungen?

Leseprobe

1.1 Die Kräfte des Unbewussten: Wer sind wir?

Bremen, Samstag, 1. Oktober 2022* *Beate und Benjamin, genannt Benni, zuhause bei Christine und Hubertus

„Die Not macht erfinderisch“, sagte Hubertus.

„Aber die Angst lähmt und wir brauchen gute Ideen und realistische Visionen, um nicht im Sumpf der negativen Gefühle steckenzubleiben“, ergänzte Christine.

Vor einigen Monaten hatten sich die beiden kennengelernt, sich trotz oder wegen ihres hohen Alters schnell ineinander verliebt und nun war sie zu ihm in das große Haus gezogen. Beate, die Frau von Benni, wie er im Rentenalter, war seit vielen Jahren eng mit Christine befreundet.

Hubertus und Benni hatten schon manches geschäftliche Abenteuer gemeinsam erlebt, sich gegenseitig unterstützt und miteinander gelernt, wie sie für sich und ihre Mitarbeiter so sorgen können, dass sich alle wohlfühlen: Spaß an dem haben, was wir machen, und anderen helfen, das Leben zu genießen.

Mit dieser Haltung hatten die beiden und Beate ein Team gegründet, das sich ‚Die Lotsen‘ nannte. Jetzt war Christine dazugekommen.

Beate fragte: „Gibt es Ideen, die stärker sind als die Ohnmacht, in der wir uns gerade befinden?“

Benni schüttelte leise den Kopf: „Ich fühle mich nicht ohnmächtig, wenn ich an das denke, was wir vorhaben. Ja, das Weltgeschehen ist bedrohlich, aber abstrakt. Dagegen ist das, was wir machen, positiv und konkret.“

Hubertus: „Wir werden weder die globalen Klimazerstörer noch Putin besiegen können. Das ist traurig und macht mich wütend. Das gilt auch für die Nazis und andere Sprücheklopfer. Man fragt sich, ob die keinen Verstand haben. Sie wiederholen idiotische Narrative und haben den Kontakt zur Wirklichkeit verloren. Sie sind zu schwach für die Wahrheit und klammern sich an unsinnigen Parolen.“

Christine: „Sie haben Angst, Liebster.“

„Wovor?“

„Vor sich selbst. Vor ihren eigenen Gefühlen. Vor ihrer tiefgründigen Schwäche. Vor dem seelischen Abgrund über den sie hängen.“

Beate legte ihren Arm um Christine, als sie sah, mit wie viel Mitgefühl sie über die heutigen Feinde der Menschlichkeit sprach.

Christine trocknete ihre Tränen, schluckte kurz und meinte: „Ja, wir müssen etwas tun. Ein Gegengewicht setzen, mindestens. Ich würde gerne in euren Teams mitarbeiten. Ihr seid zwar alle klüger und erfahrener als ich, wenn es um die Betriebswirtschaft geht. Aber manchmal ist es vielleicht gut, jemanden zu haben, der eine andere Sicht der Welt mit sich bringt. Hoffe ich. Also, wenn ihr immer noch wollt, bin ich dabei.“

„Na, endlich“, sagte Beate, „eine Historikerin mit tiefen Wurzeln in der Landwirtschaft ist eine Bereicherung für alle Teams, die wir betreuen. Rechnen können sie alle auch ohne uns. Es geht darum, Fragen zu stellen, mit denen sich unbekannte Türen öffnen lassen.“

Benni fragte: „Wollt ihr beide uns Dienstag in Rotenburg abholen, damit wir zusammen nach Scheeßel fahren?“

„Gute Idee“, antwortete Hubertus.

Christine: „Ihr, nein, jetzt: Wir haben dann das Meeting mit dem Architekten-Team (*eine Gruppe von Spezialisten, die für Hubertus arbeiten*). Sie haben ein neues Start-up, das sie betreuen, richtig?“

![PAGEFULL][<http://texorello.org/de/W65C0P0>][Die Garotte][In diesem Buch erfahren Sie mehr über die Vorgeschichten der mitwirkenden Personen. Eingebettet in einer Kriminalstory werden die Menschen, ihre Gefühle, Lebensläufe und ihre Persönlichkeitsprofile beschrieben.][W69C1P11]

„Christine, hat Hubertus dich schon informiert?“, fragte Beate.

„Nur grob. Es geht um eine technische Innovation?“

Hubertus fasste kurz zusammen: „Das Thema ist die Umrüstung von Verbrennungsmotoren auf Hybrid mit einer intelligenten Steuerung, die das GPS und die Verteilung der Akku-Ladestationen genauso berücksichtigt, wie die aktuelle Verkehrssituation und das allgemeine wie situative Fahrverhalten des Nutzers. Es ist eine Art Co-Pilot, der die Technik, die Umweltaspekte und das Portemonnaie des Fahrers im Blick hat.“

„Das klingt spannend. Wenn ich es richtig verstehe, geht es um einen

Computer, der zwischen Technik und dem Menschen vermittelt?“

„So verstehe ich es auch,“ sagte Beate. „Es ist ein Projekt von Professor Karl Meier und einigen seiner Mitarbeiter. Karl wird Dienstag beim Meeting dabei sein und versuchen, für uns Laien verständlich zu machen, wie das Ganze mit welcher Auswirkung funktionieren soll.“

Vor einigen Monaten hatte Hubertus einige Räume in der alten Mühle in Scheeßel angemietet. Ein Team von Mitarbeitern kümmerte sich bei Unternehmensgründungen um die aus Sicht eines Investors nötigen Analysen und Recherchen und nach der Gründung um die Unterstützung eines erfolgreichen Aufbaus. Die neuen Unternehmen konnten das Know-how und die Dienstleistungen, wie IT und HR, des Scheeßeler Teams nutzen. Diese Fachleute nannten sich ‚Die Architekten‘.

![[PAGEFULL]][\[http://texorello.org/de/W69C0P0\]](http://texorello.org/de/W69C0P0)[[Die Mühle]][[Mehr über die hier beschriebenen Teams erfahren Sie in dem Buch ‚Die Mühle‘. Es beantwortet Fragen zur Teambildung, Zusammenarbeit, Motivation und Führung.]][[W70C1P1I2]]

Hubertus fuhr fort: „Fred, der Sprecher des Teams, hat mir ein paar Folien zum Thema Marketing geschickt, die ich euch gerne zeigen wollte.“

Die beiden hatten darüber diskutiert, wie man in dieser Zeit, mit den vielen unberechenbaren Veränderungen, ein erfolgreiches Marketing gestalten könnte.

„Je unberechenbarer die See, desto stabiler muss das Schiff sein“, hatte Fred gesagt.

Sie hatten sich gefragt, was Stabilität im Planungsprozess von Marketingvorhaben bedeuten könnte, und kamen auf die Idee des Autopiloten, der alle Parameter im Blick habe und sofort reagieren könne, wenn sich die Bedingungen ändern.

Sie sprachen auch über die Systeme, mit denen zukünftig Autos computergesteuert durch die Innenstädte fahren. Die müssten auch um die nächste Straßenecke herumdenken oder davon ausgehen, dass hinter dem Bus ein Kind auf die Straße läuft.

„Die Qualität der Steuerung bringt die Stabilität in die Entwicklung von Vorhaben. Ist es das, was ihr meint?“ fragte Benni.

Hubertus nickte: „Und das ist einerseits abhängig von der Anzahl der Parameter, die beobachtet werden, und andererseits von den Erfahrungen, wie jeder einzelne Mensch für sich optimal darauf reagieren kann.“

Christine fragte: „Nun hat aber wohl niemand Erfahrungen damit, wie sich ein verrückter Diktator in unseren modernen Zeiten verhält? Können wir die Fakten über das Geschehen in der Umwelt mit individuellen Fakten abgleichen, wenn es die denn gibt? Dann könnten wir vielleicht unsere Fantasie nutzen, um persönliche Empfehlungen zu geben.“

Hubertus schaute sie bewundernd an: „Das ist ziemlich genau das, woran Fred und ich gedacht haben. Ja, es gibt diese individuellen Fakten. Es sind fünfundzwanzig Parameter, die von den TwentyFive Analysen errechnet werden. Daraus ergeben sich eine Checkliste und Vergleichsmöglichkeiten. Wie verändert sich gerade die Situation und was bedeutet es für welche Persönlichkeit?“

Benni: „Und das führt zur nächsten Frage: Welche Aufgaben ergeben sich aus der veränderten Situation und wer kann die am besten übernehmen? Unsere Checkliste zeigt, wer von uns besondere Stärken hat und sich am besten um welches neue Thema kümmern kann.“

Hubertus zeigte die erste Folie: „Daraus ergeben sich Präferenzen oder mögliche Verantwortungsbereiche. Wir haben die Checkliste etwas angepasst und zu jedem Punkt vorgeschlagen, wer sich um welche Fragen kümmert. Zu den vorgeschlagenen Personen habe ich deren TwentyFive-Werte ergänzt. Zahlen größer als 100 bedeuten, dass dieses Thema wichtig ist, größer 120 ist dann sehr wichtig. Kleiner als 100 heißt, es ist weniger wichtig.“

Die Idee ist, zu jedem Thema die zwei Personen mit den höchsten Werten zu nehmen und als Gegenpol denjenigen, der das geringste Interesse daran hat. Aus diesem Spannungsverhältnis sind die besten Ideen zu erwarten.

Wenn es zum Beispiel um den Kontakt zu den Menschen in der Ukraine geht, ist das ein besonderes Anliegen von Fred und Benni. Arthur ist emotional am wenigsten betroffen und könnte dann Vernunft in die Überlegungen einbringen.

Leseprobe

Von diesen Grundbedürfnissen gehen die stärksten Gefühle aus. Sie sind einfach lebensnotwendig. Sie machen uns Lust auf etwas, wenn eine Chance auf Befriedigung besteht. Und sie machen Angst- oder Wutgefühle, wenn eines dieser Bedürfnisse bedroht wird.

Zum Beispiel ‚Durchsetzung‘: Wenn sich Benni und Arthur durch hinderliche Formalien gebremst fühlen, könnten sie vor Wut in die Luft gehen. So ist es gut, wenn Dörthe mit dabei ist, die viel eher in der Lage ist, die Situation rational zu bewerten, weil es sie nicht danach drängt, abzuheben und den Gipfel zu erklimmen. Sie mag die Bodenhaftung und die Ordnung.

Im Marketing wollen wir die Chancen erkennen, die sich in naher Zukunft ergeben werden. Dabei geht es um ‚Lustgewinne‘ für die Bedürfnisse nach Durchsetzung oder Sicherheit, nach Anerkennung oder Zugehörigkeit und nach Empathie oder Erkenntnis.

Wir wollen nicht über Ängste motivieren, weil die schlechten Gefühle dann mit uns als Überbringer verbunden werden.

Leseprobe

Zur Bewertung von Chancen orientieren wir uns an der Zeit und am sozialen Kontext. Dies geschieht zumeist unbewusst.

„Wir entdecken eine interessante Möglichkeit“ ist ein Prozess, der innerlich bei der Wahrnehmung von Situationen abläuft. Wenn sich aus der Bewertung etwas Spannendes ergibt, wird unser Bewusstsein eingeschaltet. Falls nicht, bleibt es unentdeckt.

Dieser Teil der Checkliste dient dazu, möglichst wenig zu übersehen, sich also bewusst mit dem auseinanderzusetzen, welche Erfahrungen, aktuellen Einflüsse und welche geplanten Schritte betroffen sind. Je nach Persönlichkeit überlegen wir, welche Auswirkungen für uns selbst, für unseren Partner oder global für die Mitmenschen zu erwarten sind.

In unserem Beispiel werden Fred und Benni mehr an ihre Partner denken, während Dörthe und Arthur zunächst die Bedeutung für sich selbst wahrnehmen.

Auch hier gilt, dass es kein Gut oder Schlecht gibt. Letztlich müssen wir in der Zeit und im sozialen Kontext alles beachten, wenn wir gute Entscheidungen treffen wollen. Der Vorteil von Teams ist, dass viel mehr Aspekte bewusst und bedacht werden, wenn man sich versteht.

Leseprotokoll

Für eine ganzheitliche Ausrichtung nutzen wir diese vier gegensätzlichen „Kanäle“. Diese Wahrnehmungen und Entscheidungswege sind bewusstseinsnah. Wir können uns kritisch, mit offenen Sinnen mit einer Situation befassen. Diese Präferenz ist das Sensing. In diesen Momenten ist die Intuition praktisch abgeschaltet. Wir können zum Beispiel zuerst intuitiv eine Situation erfassen und danach kritisch überprüfen, ob unsere erste Idee richtig war.

Ähnliches gilt, wenn wir uns entscheiden wollen. Entweder wir nutzen den Verstand oder unser Bauchgefühl. Jeder Mensch hat da seine eigenen Präferenzen und im Team haben wir den Vorteil, dass sie sich gegenseitig ergänzen.

Während zum Beispiel Christines Bauchgefühl eine Idee super findet, kann die für Arthur suspekt sein. Er wird sie nach den rationalen Gründen fragen. Zur Antwort wechselt sie in die „Denkhaltung“ und wird ihr Gefühl begründen können oder findet noch wichtige Ergänzungen, die das Bild abrunden. Und umgekehrt ergänzt sie sein Denken um ihr Gefühl über die emotionalen Auswirkungen.

Die bewusste Fokussierung steuert unser Handeln. Wir können das Wissen um die individuellen Ausprägungen für die Übertragung von Verantwortung, aber auch wieder zur gegenseitigen Ergänzung nutzen.

Für das Gegensatz-Paar ‚Ziel oder Weg‘ gibt es viele hilfreiche Strategien und Management-Tools. Ob Mind-Map, Milestones oder Netzplan, wichtig ist, diese Ansätze nicht isoliert zu betrachten, sondern im Zusammenhang zu kalibrieren.

Sowohl für die Zielsynchronisation als auch für Evaluierung von Umsetzungsstrategien nutzen wir die drei Ebenen Körper, Seele und Geist. Es geht häufig um die Fragen: Was (Fakten) machen wir? Was erwarten wir (Emotionen) uns davon? Und wozu (Sinn) wollen wir das Vorhaben realisieren?

Auch für die Fokussierung ist es hilfreich, jemanden im Team zu haben, für den diese Ausprägung weniger wichtig ist. Das ‚zwingt‘ uns dazu, ganzheitlich zu denken und die Dinge konkret zu formulieren. In diesem Fall könnte zum Beispiel Dörthe anmerken, dass eine zu starke Fokussierung auf ein Ziel uns die Flexibilität nehmen kann, die wir brauchen, um auf Änderungen reagieren zu können.

Identität

„Wenn wir im Marketing etwas vorhaben, dann nehmen wir idealerweise die bisherige Entwicklung, die aktuelle Situation und das, was möglicherweise kommen wird, mit allen Sinnen aus verschiedenen Blickwinkeln wahr. Wir denken uns in den weiteren Verlauf durch Szenarien ein, die im besten und im schlechtesten Fall geschehen könnten“, sagte Hubertus.

„Und wie klärt ihr, ob eure Vorhaben zu euch passen? Es muss doch für jeden sinnvoll sein, sich über eine Zeitlang zu engagieren. Wozu arbeite ich, wenn am Ende etwas herauskommt, dass mit mir nichts zu tun hat?“ fragte Christine.

Hubertus: „Das ist der Dreh- und Angelpunkt. Es geht um unsere Identität. Die Fragen in der Checkliste müssen wir in Relation zu dem setzen, was uns als Menschen ausmacht. Nicht nur zu unserem Wertesystem, sondern auch zu unserem Leben.“

„Hast du ein Beispiel?“ fragte Christine.

„Ja. Wenn ich auf die Idee käme, ein Tiefbauunternehmen zu gründen, weil ich mir ausrechnen kann, dass wir in den nächsten Jahren die Infrastruktur deutlich verbessern müssen, dann ist das logisch, sinnvoll und wohl auch umweltpolitisch vernünftig. Wahrscheinlich würde ich es mit einem Team von Spezialisten auch realisieren können.“

Christine: „Aber es hätte mir dir nichts zu tun?“

Hubertus: „Richtig. Die Fragen der Checkliste machen erst dann einen Sinn, wenn die Antworten auf diese Fragen klar sind:

1. Wer war ich früher einmal?
2. Wer bin ich heute?
3. Wie werde ich sein, wenn ich erreicht habe, was ich erreichen will?

Und damit: Passt das alles in meinen Lebenslauf oder muss ich mich dafür neu erfinden?“

Christine nickte.

Benni ergänzte: „Wenn wir etwas machen, das nicht zu unserem Selbstbild passt, provozieren wir innere Widerstände. Das Unbewusste braucht eine Kongruenz über die Zeit von der Geburt bis zum Ende, eine Ausrichtung auf etwas, mit dem alle gegensätzlichen Seelenanteile einverstanden sind.“

Beate: „Oder um es positiv auszudrücken: Wenn wir eine Idee haben, die all unsere unterschiedlichen Bedürfnisse bedient, eben weil sie zu unserer Identität passt, dann setzt es enorme Kräfte frei, dann ist das gute

Gelingen schon fast vorprogrammiert.“

Hubertus: „Ja, und zwar, wenn die Fragen aus der Checkliste insgesamt positiv beantwortet werden.“

Christine: „Das heißt, eure Kunden brauchen Geschäftsideen, die ganzheitlich zu ihnen passen. Wie wollen wir das prüfen?“

Benni: „Es ist einerseits Intuition. Wenn wir uns den zeitlichen Fluss ‚Vergangenheit-Gegenwart-Zukunft‘ aus der Vogelperspektive vorstellen, dann bekommen wir ein Gefühl von Stimmigkeit. Es muss plausibel sein, dass und wie es zukünftig weitergehen wird.“

Beate: „Und andererseits gibt es ein klares Indiz: Wenn wir eine Idee haben, die ganz und gar zu unserer Identität passt, dann erfüllt uns diese Vorstellung mit Begeisterung. Dieses Gefühl kennen wir wohl von uns selbst. Wir können es auch gut bei anderen wahrnehmen, selbst wenn es ganz fremde Menschen sind. Es ist die feste Körperhaltung, der Ausdruck in den Augen, der sagt: Es gibt keinen Zweifel. Ich denke an Obamas ‚Yes, we can‘. Wenn wir mit diesen Menschen über die Zukunft reden, erleben wir ein Lächeln, das die Vorfreude ausdrückt, über das, was unweigerlich geschehen soll. ‚We will overcome, someday.‘ Ja, ich glaube, die Musik kann es am besten ausdrücken, weil sie auf Harmonien basiert, die sich rhythmisch oder thematisch entwickeln.“

1.2 Die emotionale Kommunikation: Verstehen wir uns?

Scheeßel, Dienstag, 4. Oktober 2022* *Die Lotsen sprechen mit Karl über die Persönlichkeiten, die Grundbedürfnisse und über die emotionale Sprache

Karl wartete schon vor der Mühle. Er war, wie meistens, wenn er wichtige Termine hatte, fast eine Viertelstunde zu früh. Er dachte: ‚Ich brauche eine Zeit, damit auch meine Gefühle ankommen. Der Körper ist schon hier, aber seelisch sitze ich noch im Auto. Gleich treffe ich auf vier ältere Herrschaften. Das wird spannend. Ich gehöre jetzt zu den 50-jährigen, habe meine Karriere hinter mir, jedenfalls gibt es keinen Schritt, den ich an der Uni noch weiter gehen will oder kann. Berufliche Sackgasse? Vielleicht. Irgendwann wird alles Routine. Neue Studenten. Neue Veröffentlichungen, okay. Aber letztlich sind es nur Wiederholungen von Menschen, die ich kennengelernt habe, oder von Strukturen, die ich schon untersucht habe. Immer tiefer in die Details? Wozu? In den Bits und Bytes finden wir keine Wahrheit. Mich interessiert, worum es eigentlich geht. Werden die vier mir helfen können? Nein. Blöder Gedanke. Ich bin doch hier, weil mein Team und ich eine Produktidee haben. Darauf sollte ich mich jetzt konzentrieren. Vielleicht ergibt sich daraus eine Erkenntnis, um etwas Neues aus meinem Leben zu machen, etwas das wirklich zu mir passt.‘

Hubertus kannte Karl schon von einem ersten Treffen in Bremen an der Uni, wo Karl zu IT-Themen forschte und lehrte. Sie hatten sich für heute verabredet, weil beiden das Thema ‚Mensch-Technik-Schnittstellen‘ wichtig erschien. Wer wird in Zukunft wem dienen, wenn wir wichtige Entscheidungen den Computern überlassen?

Benni stieg als erster aus dem Wagen aus und war erstaunt über diesen Mann, der dort in schwarzer Jeans und einer dunkelroten Jacke mit etwas geneigtem Kopf an der Tür lehnte, als suche er Halt.

Jetzt spürte Karl, dass er beobachtet wurde. Er atmete tief ein, stellte sich gerade hin und ging auf die Angekommenen zu.

Benni war schon losgegangen und reichte ihm die Hand: „Hallo, ich

bin Benni.“

Benni dachte, dass weder der kräftige Händedruck noch der offene Blick zur Körperhaltung passten, in der er Karl vor einer Minute wahrgenommen hatte.

Auch die Art, in der Karl seine Idee präsentierte, war stimmig. Er und sein Team wollten eine Software schaffen, die verschiedene Anwendungen zusammenführte, die in verschiedenen, autonomen Modulen der Elektronik vorhanden waren, wie die Steuerung der Hybrid-Antriebe mit der vorhandenen Akkuladung und der aktuellen Belastung sowie der weiteren geplanten Route, die über das GPS und anderen Informationsquellen angeboten wurden.

Karl sagte: „Wenn ich zum Beispiel in Bremen unterwegs bin, möchte ich wissen, wo ich parken kann, wo ich am günstigsten Benzin oder Strom tanken sollte, in welchen Geschäften ich etwas Bestimmtes am besten kaufen kann und so weiter. Einem Assistenzsystem würde ich sagen, was ich vorhabe. Es sollte mich zumindest so weit kennen, dass es mir, bezogen auf die aktuelle Situation und der zu erwartenden Verkehrslage und der Ressourcen des Autos, passende Empfehlungen geben kann. Falls es zu Verzögerungen kommt, soll dieser Assistent mir notfalls auch helfen, Termine mit meinen Partnern zu verschieben. Also brauchen wir auch eine Integration der Kontakte und meines Terminplans. Ich denke da zum Beispiel an die Verkäufer oder Techniker im Außendienst.“

„Das könnte doch auch für LKW-Fahrer interessant sein?“, fragte Hubertus.

Karl: „Ja. Wir arbeiten eng mit den Entwicklern von Mercedes in Bremen zusammen. Ich denke, von denen kam der Anstoß für diese neue Mensch-Technik-Schnittstelle. Jedenfalls gab es verschiedene Diskussionen, die dann zu immer neuen Ideen führten, aus denen sich bestimmte Herausforderungen ergaben, die dann wiederum in neue Lösungsansätze mündeten. Am Ende ist dieses Konzept entstanden.“

„Habt ihr schon so etwas wie einen Businessplan erstellt?“, fragte Hubertus.

„Nein. Bislang haben wir nur die technische Seite, zumindest konzeptionell, betrachtet. Jetzt, da wir die Machbarkeit und die technischen Voraussetzungen kennen, brauchen wir eure Expertise für die Vermarktung und Finanzierung.“

„Und ich brauche eine kleine Pause“, sagte Benni und legte die Packung Zigaretten auf den Tisch.

Seine Frau, Beate, sagte, sie wolle auch kurz an die Luft.

Während sich Hubertus und Christine mit Karl über die Marketing-Strategien unterhielten, tauschten sich Beate und Benni über ihre Eindrücke aus.

Benni erzählte, wie er Karl am Türpfosten lehnend in fast trauriger Haltung wahrgenommen hatte und fragte: „Jetzt hat er alles klar und logisch verständlich präsentiert. Also ganz anders als mein erster Eindruck. Und doch scheint mir etwas Wichtiges zu fehlen?“

Beate antwortete spontan und überzeugt: „Ja. Die Begeisterung.“

„Okay, Ati. Dann habe ich es richtig gesehen. Was hältst du davon, wenn ich ihn direkt mit meiner Wahrnehmung konfrontiere?“

„Noch nicht. Gib ihm noch eine Chance. Fragen wir ihn doch erst einmal nach dem Sinn, den dieses Projekt für ihn persönlich hat.“

In der Zwischenzeit hatte Hubertus auch kurz die Vorgehensweise der Lotsen in ihren Projekten erklärt.

Als Beate und Benni in das Besprechungszimmer traten, bemerkte Hubertus, dass die beiden etwas klären wollten. Sie hatten vielleicht eine ähnliche Wahrnehmung wie er, aber er wollte vorher für ein zumindest grobes Verständnis sorgen und bat: „Lasst mich bitte zunächst über unsere Profile sprechen, damit klar ist, wie wir uns emotional gegenseitig verstehen können.“

„Sehr gerne“, sagte Karl, „denn ich bin mir nicht sicher, ob ich zu eurem Modell alles richtig verstanden habe. Mit den Beschreibungen stimme ich überein. Das scheint mich recht gut zu charakterisieren. Aber, mir geht es um die Interpretation. Was sagen mir diese Ergebnisse? Was fange ich damit an?“

Karl legte die Grafik mit seinen Grundbedürfnissen auf den Tisch: „Also bin ich ein Mensch, der sehr wenig Sicherheit braucht. Das stimmt. Und ich bin in erster Linie neugierig und will mich mit meinen Erkenntnissen durchsetzen. Stimmt. Passt. Und nun?“

Die Grundbedürfnisse von Karl

Durchsetzung: Wir wollen etwas erreichen.

Integration: Wir wollen gut integriert sein.

Sicherheit: Wir wollen Gefahren vermeiden.

Individualität: Wir wollen wahrgenommen werden.

Erkenntnis: Wir wollen rational und sinnvoll handeln.

Empathie: Wir wollen verantwortungsbewusst handeln.

Hubertus: „Und nun stellst du dir bitte das Ganze als Zusammenwirken von sechs autonomen Kräften vor. Es geht darum, dass alle Ausprägungen zu ihrem Recht kommen. Mir gefällt die Bezeichnung „Inneres Team“ ganz gut. In der Fantasie können wir diesen sechs Anteilen eine menschliche Gestalt geben, was auch in unseren Träumen geschieht. Du hättest eine Person, die nach Durchsetzung strebt und eine zweite, die sich integrieren will. Die dritte Kraft in deinem Team ist vergleichsweise schwächer, aber wichtig, denn sie will, dass du dich körperlich, seelisch und geistig jederzeit wohlfühlst. Es folgt ein kräftige Individualitätsanteil, der nach Anerkennung strebt. Das Bedürfnis nach Erkenntnis ist noch stärker, während der Empathie-Anteil eher durchschnittlich kräftig ist. Wir dürfen keines dieser Aspekte vernachlässigen, denn jedes dieser Bedürfnisse ist lebenswichtig. Du siehst, es ist viel zu tun, denn es sind autonome Kräfte, die in unterschiedliche Richtungen streben.“

„Wieso unterschiedliche Richtungen?“

Benni: „Wenn du dich durchsetzen willst, strebst du nach oben. Dein Sicherheitsanteil will aber die Bodenhaftung nicht verlieren.“

Beate: „Möchtest du dich in eine Gruppe integrieren, strebst du danach, in ihrer Mitte zu sein. Damit das möglich ist, passt du dich den anderen an. Aber als Individualist willst du außerhalb stehen und eigenständig sein. Am besten ist es, auf der Bühne zu agieren, damit dich alle sehen und bewundern können.“

Hubertus: „Und beim Gegensatzpaar ‚Erkenntnis versus Empathie‘ gibt es die Richtungen kalt und warm. Kühl und sachlich oder warmherzig und emotional. Wie immer, es geht nicht gleichzeitig.“

Karl schaute nachdenklich auf die Grafik und fragte: „Fühle ich mich deshalb manchmal hin- und hergerissen?“

Hubertus: „Das geht uns allen wohl so. Es ist, als ob jemand im inneren Team uns drängt, auch ihn zu berücksichtigen. Wohl die meisten

von uns haben als Kind erfahren, dass es Situationen gibt, in den wir uns nicht durchsetzen konnten oder durften. Und andere, in denen wir ausgegrenzt wurden, uns verletzt haben oder verachtet wurden. Diese Erlebnisse prägen uns. Die damit verbundenen Gefühle bleiben bis ins hohe Alter wirksam.“

Karl: „Was hat das alles mit Marketing zu tun?“

Hubertus: „Was auch immer wir verkaufen wollen, wir wenden uns an Menschen und wollen sie motivieren, sich für unsere Angebote zu entscheiden.“

Karl: „Dafür liefern wir doch rationale Argumente.“

„Die den Entscheider nicht bewegen, ihn kalt lassen, die ihn wahrscheinlich bewusst gar nicht erreichen.“

„Aber die Menschen denken doch nach, wenn wir ihnen etwas anbieten, oder?“

Beate sagte: „Falls es spannend genug ist, Karl. Wir schalten den bewussten Verstand ein, wenn wir Orientierung brauchen, wenn wir in unbekannte Situationen geraten und auch, wenn wir innere Konflikte haben. Also bringen wir unsere potenziellen Kunden in eine emotionale Situation, in der sie Orientierung suchen.“

Hubertus: „Und deshalb sprechen wir als erstes die Gefühle an. Wir sorgen für Aufmerksamkeit und wecken ein Interesse. Danach liefern wir die sachlichen Argumente.“

Christine fragte: „Wozu sollte ich mir euren Computer ins Auto einbauen lassen? Was habe ich davon?“

Karl: „Du würdest deine Ziele auf optimalem Weg schneller erreichen.“

Christine: „Okay. Danke. Brauche ich nicht.“

Karl schaute verwundert und etwas verunsichert.

Hubertus half ihm: „Karl, du hast die Bedürfnisse nach Anerkennung und Durchsetzung angesprochen. Die sind bei Christine schwächer als das Bedürfnis nach Sicherheit. Dein Argument führt bei ihr unweigerlich zur Ablehnung. Sie will weder schnell noch auf optimalem Weg ihre Ziele erreichen, sondern sicher.“

„Falls das so ist,“ überlegte Karl, „dann ist es natürlich relevant für das Marketing. Dann ist es sinnvoll, diese emotionalen Bedürfnisse der Kunden zu kennen und dementsprechend zu argumentieren. Ich verstehe.“

Benni: „Bei den Angeboten, die wir machen, kommt es auf die Kräfteverhältnisse im Inneren Team an. Dort bilden sich Prioritäten, die in den Analysen abgefragt werden. Daraus ergibt sich eine spontane Reaktion, ein Bauchgefühl oder ein kurzer Gedanke, wie soeben bei Christine das ‚Brauche ich nicht‘.“

Hubertus: „Deine Argumentation ist attraktiv für dein Profil. Durchsetzung: Schnell zum Ziel. Anerkennung: auf optimalem Weg. Lasse uns mal auf die Kräfteverhältnisse in deinem Inneren Team schauen.“

Leseprobe

Das Innere Team von Karl

So sehen in etwa die Kräfteverhältnisse im ‚Inneren Team‘ von Karl aus. Wenn Durchsetzung und Erkenntnis dominieren, dann ist es sicher eine vernünftige Lösung, sich für eine wissenschaftliche Laufbahn zu entscheiden, weil auch die nach Anerkennung strebende Individualität damit zufrieden sein wird.

Im Laufe der Zeit erschien ihm sein Leben banal. In seiner beruflichen Umgebung ist eine Professur keine Besonderheit. Wie so häufig in der Arbeitswelt nimmt die Zufriedenheit ab, weil die Realität nicht den Träumen entspricht.

Die Bedürfnisse nach Integration und Empathie sind weniger stark ausgeprägt, brauchen aber wie alles andere genügend Nahrung, wie Freundeskreise (unter Seinesgleichen sein) und Warmherzigkeit, die unter IT-Fachleuten sicher möglich, aber nicht wahrscheinlich ist.

Ganz an den Rand gedrängt ist der Sicherheitsanteil. Im Inneren Team kommt er selten zum Zuge. Aber wer seelisch keine Rolle spielt, kann stattdessen körperlich oder geistig für Aufmerksamkeit und für Verunsicherung sorgen.

Die Dimensionen

Diese Dimensionen sind in der Sprache verankert. Das kann gelegentlich die Kommunikation erschweren. Wenn wir zum Beispiel über das Fundament (Sicherheit) für den Erfolg (Durchsetzung) sprechen, muss unser Gesprächspartner sich gleichzeitig nach unten (dort findet er die Wurzeln für seine Sicherheit) und nach oben (wo sich die Visionen am emotionalen Himmel zeigen) orientieren.

Wer sicher sein will, will etwas in den Händen halten, es begreifen und festhalten können. Er schaltet um auf den kinästhetischen, haptischen Sinn. Wer dazugehören möchte, schaut nach rechts, auf seiner Freunde, wer die Distanz sucht, schaut nach links.

Das Unbewusste verarbeitet die Informationen parallel. Aber das Bewusstsein ist mit mehrgleisigen und inkongruenten Botschaften überfordert. Wir reagieren verwirrt. Egal, wie toll das Angebot eigentlich ist, wir lehnen es ab, denn wir haben den Eindruck, dass etwas nicht stimmt.

Zu jedem Grundbedürfnis gehört ein ‚Sinneskanal‘ und damit auch eine eigene, emotionale Sprache.

Die Durchsetzungs-Kommunikation

Die dazu passende Sprache ist visuell orientiert und verwendet passende Begriffe. Hierzu einige Beispiele.

Verben: anlegen, anschauen, aufbauen, ausrichten, betrachten, bewerkstelligen, bewirken, bilden, drehen, durchsetzen, einrichten, entdecken, erforschen, eröffnen, erreichen, erstellen, erwirken, erzielen, etablieren, gewinnen, gründen, herbeiführen, hervorbringen, installieren, konfrontieren, machen, organisieren, probieren, profitieren, realisieren, schaffen, sehen, verändern, verwirklichen, visualisieren, vorantreiben, wagen

Adjektive: abenteuerlich, aufwärts, bildhaft, dynamisch, einfach, einschneidend, emanzipatorisch, energisch, enorm, erfolgreich, frei, gestaltet, gewinnend, herausfordernd, kämpferisch, klar, kräftig, kraftvoll, neu, neumodisch, rassig, richtungsweisend, schnell, sofort, sportlich, stark, ungebremst, ungehindert, verändert, visionär, zielbewusst, zukunftsgerichtet

Die integrierende Kommunikation

Das Wort Zugehörigkeit sagt bereits, welcher Sinneskanal bevorzugt wird. Die dazu passende Sprache nutzt Worte, die zu einem Wir-Gefühl und zum Hören passen.

Verben: abstimmen, anpassen, ansagen, austauschen, begegnen, begeistern, bekennen, besprechen, bewundern, dabei sein, diskutieren, einstimmen, erzählen, feiern, freuen, helfen, hören, integrieren, klingen, kommunizieren, mögen, musizieren, reden, schwärmen, singen, spaßen, spielen, stimmen, tanzen, tauschen, vereinigen, verständigen, wundern, zaubern, zuhören, zuneigen

Adjektive: abgestimmt, angepasst, angesagt, einstimmig, einträchtig, fashionable, flott, freundlich, freundschaftlich, gängig, gehören, geläufig, gelauscht, gemeinsam, gemocht, himmlisch, integriert, klangvoll, klasse, klassisch, klingend, kommunikativ, kontaktiert, lässig, mitmachend, modern, modisch, musikalisch, nett, partnerschaftlich, reizend, schick, singend, stilvoll, stimmig, toll, vereinigt, wunderbar, zauberhaft, zugehörend

Leseprobe

Ende der Leseprobe

Das vollständige Buch finden Sie bei Amazon.

ISBN: 9783946373605

Leseprobe