

Lernen, besser zu werden (1/6)

Um bessere Resultate zu erzielen, braucht es neues Wissen

Unternehmen sind komplexe Gebilde, die im Wettbewerb nur überleben können, wenn sie sich ständig neues Wissen über Märkte und Kundenbedürfnisse aneignen. Das heisst: Mitarbeitende sind laufend zu motivieren und qualifizieren. Da sich die schulische Lehr-Lern-Organisation mit der Wahrnehmung dieser Aufgaben schwer tut, zeigen wir mit einer Folge von Beiträgen auf, wie Wissen gehirngerecht und kostenoptimiert vermittelt und wirksam angewendet werden kann.

*Peter Meierhofer
Roger Eric Gisi*

Die Schaffung zufriedener und loyaler Kunden ist «der Massstab» und Zweck jedes Unternehmens. Für jeden Mitarbeitenden geht es darum, das eigene Wollen, Können und Tun auf den maximalen Nutzen für den Kunden auszurichten.

Da die Kundenzufriedenheit in einem immer direkteren Zusammenhang mit der Qualität der Leistungen der daran beteiligten Menschen steht, wird die Qualifikation und Motivation aller Mitarbeitenden zur täglichen Herausforderung.

Wünsche sensitiv erfüllen

Wir leben in der Epoche der «sensitiven Wunscherfüllung». Die Zukunft heisst: Individualität, Konzentration, Orientierung nach den Zielgruppen, Spezialisierung, Innovation und Kooperation. Unternehmertum, Kundennutzen und eben sensitive Wunscherfüllung.

Das individuelle Eingehen auf den Kunden und die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse in Managemententscheidungen zu berücksichtigen, wird deshalb immer wichtiger.

Lernziele definieren

Während früher Mitarbeitende mit körperlicher Kraft und manueller Geschicklichkeit arbeiteten, müssen sie heute mehr denn je mit Wissen arbeiten, auf das sie angewiesen sind, um Resultate zu produzieren. Ist das erforderliche Wissen nicht mehr vorhanden, fehlt die Grundlage für eine effektive und effiziente Tätigkeit. Das Wissen muss wieder auf den neuesten Stand gebracht werden. Die aus erfolgreichen Überlebensstrategien abgeleiteten Lernziele werden durch die folgenden Fragen präzisiert: Wie identifizieren wir laufend neue Geschäftschancen? Wie definieren wir neue Zielgruppen? Wie entwickeln wir werthaltigere Marktleistungen? Wie positionieren wir uns marktgerechter? Wie erarbeiten, pflegen und vertiefen wir unsere Kundenbeziehungen effizienter?

Emotional verankern

Wie können Mitarbeitende zu einem vertieften Kundenverständnis und zur Leistungssteigerung motiviert werden? Die Frage ist vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der modernen Gehirnforschung zu beantworten. Da es eine rationale Wissensvermittlung nicht gibt, muss sowohl Motivation als auch Qualifizierung im Bewusstsein emotional verankert werden. Gehirngerechte Wissensvermittlung wird möglich, wenn die zu Grunde liegenden Prozesse entdeckt und genutzt werden.

Geniales Gehirn

Das Gehirn braucht 22-mal so viel Energie wie eine entsprechende Muskelmasse. Wer intensiv nachdenkt, verbraucht 20 Prozent der gesamten Energie, die seinem Körper zur Verfügung steht. Das Bewusstsein ist somit ein extrem «teurer» Prozess. Um Energie zu sparen, versucht das Gehirn, möglichst viel zu automatisieren. In diesem Energiespar-Modus spart es rund 75 Pro-

zent der Energie ein, die es bei Aktivierung des Bewusstseins benötigen würde. Dieser Automatik-Modus ist einmalig und hat weit reichende Folgen: So erreichen beispielsweise weit weniger als ein Prozent aller Informationen aus der Aussenwelt unser Bewusstsein. Die meisten dieser Informationen werden von unserem Gehirn unbewusst verarbeitet, gespeichert und sogar direkt in Verhalten umgesetzt, ohne dass das Bewusstsein involviert wird!

Gehirngerecht vorgehen

Statt Wissen in Köpfe zu pauken, müssen wir uns fragen: Was sind gehirngerechte Lerninhalte und -prozesse? Menschen sind keine passiven Spiegel der Welt um sie

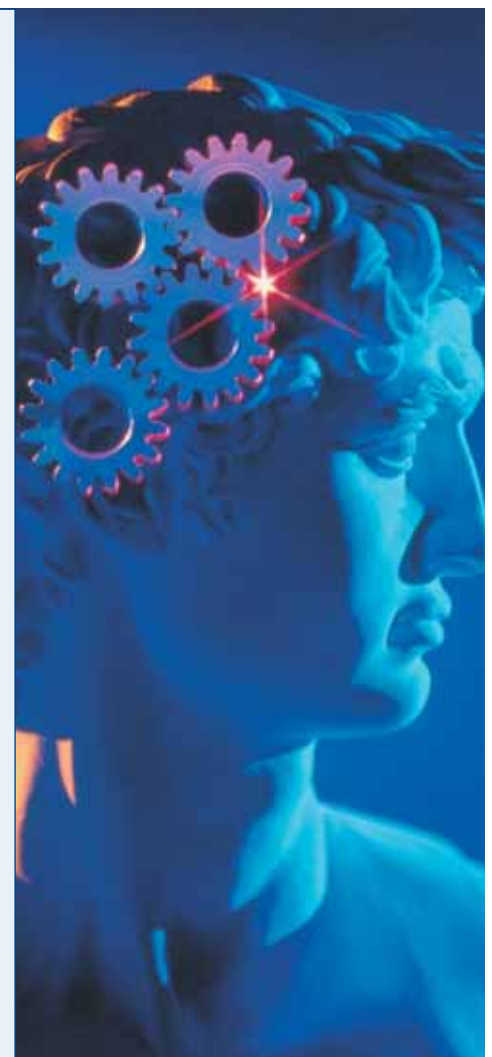
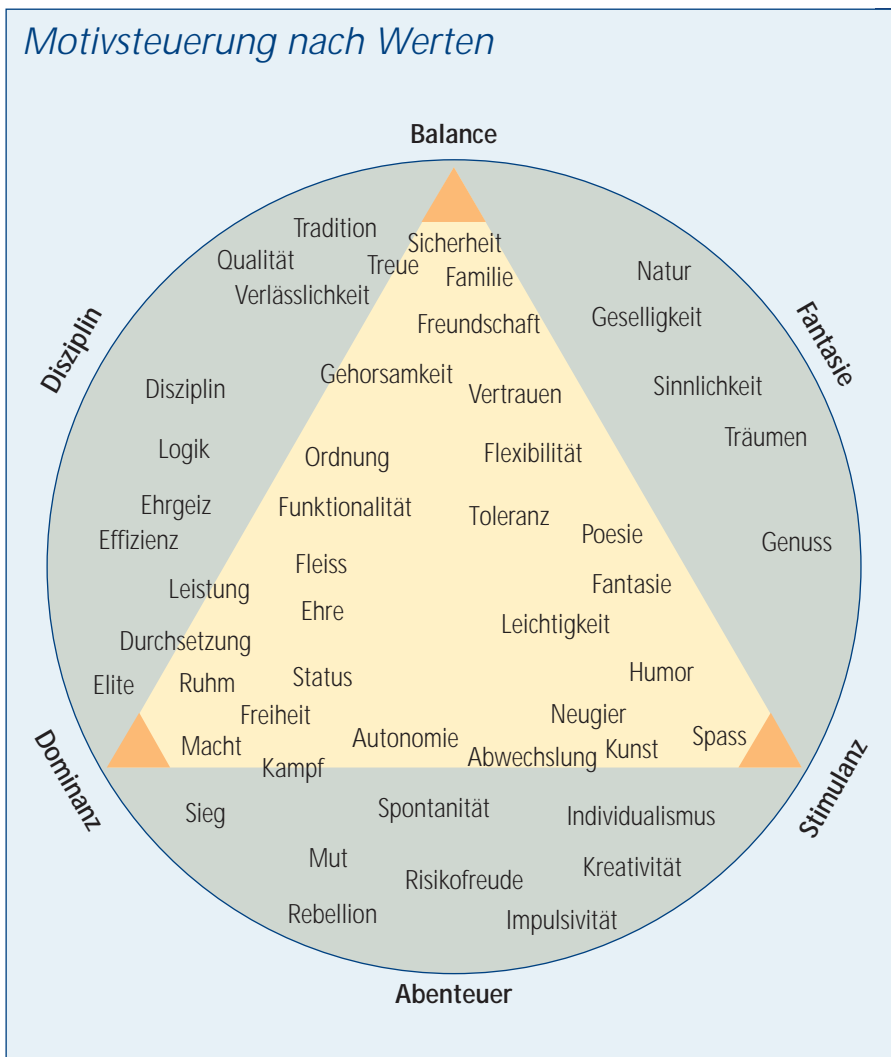
herum. Vielmehr haben sie Hypothesen, Erwartungen, Einstellungen über das, was passiert. Das Wissen über die Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden und Mitarbeitenden muss deshalb immer wieder aktualisiert werden. Motivation wie Wissensvermittlung müssen sodann die richtigen Motiv- und Emotionssysteme (siehe Grafik «Motivsteuerung nach Werten») ansprechen. Es ist ein grosser Unterschied, ob Wissen über die Werte «Leistung & Macht» oder «Fantasie & Neugierde» vermittelt wird. Menschen versuchen immer zu antizipieren, was kommen wird. Dazu haben sie Erwartungen – jeden Augenblick.

Wer neues Wissen vermitteln will, muss deshalb Hypothesen schaffen, Erwartungen und Antizipation erzeugen, welche die An-

gesprochenen zu Beteiligten macht. Denn ohne Beteiligung Angesprochener ist Wissen kaum nachhaltig zu vermitteln.

Komplementäre Wissenssysteme

Das Gehirn erzeugt immer eine Komplexitätsreduktion. Wir können in einem Augenblick kaum mehr als drei Elemente wahrnehmen. Unser Gehirn ist keine digitale Maschine. Wir verarbeiten Information analog, gleichzeitig, parallel, als Bilder, maximal drei Dinge in einem Bild. Drei Wissenssysteme sind komplementär im menschlichen Gehirn repräsentiert und müssen möglichst gleichzeitig angesprochen werden: Sprachliches, bildliches und intuitives, implizites Wissen.





Porträt

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist selbstständiger Strategie- und Marketingberater. Er veranstaltet an der Costa Blanca Golfwochen mit Seminar «Lernen von der Natur» für Neuorientierung und Managementinnovation.

Roger Eric Gisi ist Spezialist für Dienstleistungs-kompetenz, Buchautor und Freund von Effektivität und guten Resultaten.



Literatur

Das Buch «Die Kunst des Überlebens – Der Praxisratgeber für die marktgerechte Unternehmensführung» erschien Ende März 2006. Es wurde von unseren Autoren Peter Meierhofer und Roger Eric Gisi verfasst. In fünf Kapiteln wird praxisnah (mit Checklisten, Fallbeispielen usw.) aufgezeigt, wie sich Unternehmen vor dem Hintergrund der wahren Motive, Emotionen, Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden und Geschäftspartner geschickt wandeln und anpassen können.

Zwei Stimmen zum Buch: Dr. Konstantin Theille, Swatch-Marketingchef der ersten Stunde und heute Professor für Marketing, BWL KMU an der European School of Business, Hochschule Reutlingen, kommentiert das Buch folgendermassen: «Das Buch – unterhaltend und praxisnah geschrieben – zeigt auf, wie wirtschaftliches Überleben wirklich funktioniert. Es gehört in die Bibliothek von Unternehmern und Führungskräften, die ihren Konkurrenten einen Schritt voraus sein wollen.» Und Dr. Werner Fuchs, Autor des Buchs «1001 Macht», schreibt in seiner Rezension auf Amazon: «Komprimierte Theorie für den Praxisalltag. Wer im KMU-Bereich tätig ist und sein strategisches Know-how erweitern möchte, wird dieses Buch mögen. Mehr, er wird wohl seinen Job noch besser machen.»

Peter Meierhofer/
Roger Eric Gisi
«Die Kunst des Überlebens»
Gellius academy Verlag
185 Seiten, broschiert
CHF 39.50
ISBN 2-936179-18-2
www.gellius.de
Bezug möglich über
die Autoren.



Damit Lernende sich an Inhalte erinnern, müssen die verschiedenen Systeme angesprochen werden. Es muss ein bildlicher und ein begrifflicher Bezug hergestellt werden. Der Lerninhalt muss emotional eingebunden werden und einen Assoziationsraum haben. Lernende müssen einen intuitiven Zugang finden (siehe Grafik «Motivsteuerung nach Werten» auf der vorhergehenden Seite). Wer neues Wissen vermitteln will, muss das Begehren nach diesem Wissen wecken. Auslöser dafür können sein: Neuigkeitswert, neue Perspektiven, Perfektion, Abenteuer und Unterhaltung, Ästhetik oder Belohnung.

Wie wir lernen

Marshall McLuhan trifft mit seiner Aussage ins Schwarze: «Jeder erlebt mehr, als er versteht – aber das Erlebnis, nicht das Verständnis beeinflusst unser Verhalten.» Menschen lernen durch Geschichten. Das Gehirn speichert kaum Fakten. Es prägt sich das zu Speichernde mithilfe von Geschichten ein. Dies ist ein biologisches Erfolgsrezept. Nur Geschichten fügen verstreute Wissensmengen aus dem Langzeitgedächtnis so schnell zusammen und ermöglichen die Gesamt-schau wichtiger Geschehnisse.

Eines der wichtigsten Lerninstrumente ist die Imitation. Verhaltensänderungen durch Einsicht sind selten. Nur Erlebtes hinterlässt Erinnerungsspuren. Wie wir heute wissen, ist sogar Intuition lernbar.

Rhythmus individualisieren

Wie neue Erkenntnisse zeigen, unterstützt unser Gehirn eine Informationsverarbeitung, die seiner Architektur und Funktionsweise entspricht. Menschen lernen am besten, wenn die Informationen so strukturiert sind, dass sie dem eigenen individuellen Rhythmus entsprechen. Was zeichnet somit erfolgreiche Wissensvermittlung aus? Sie

lässt Lernende die Inhalte – selbstbestimmt – so aufnehmen und strukturieren, wie sie es möchten, gleichzeitig ermöglicht sie die freie Wahl der individuellen Nutzungszeit und -dauer. Sie vernetzt Inhalte zu einem stimmigen Gesamtmuster und wird so nachhaltig.

Stumme Lehrmeister

Neben dem traditionellen Angebot, Fachwissen in Weiterbildungen zu vermitteln, besteht die Möglichkeit, die Wissensvermittlung über eine Buchlektüre vorzubereiten. Schon Aulus Gellius bezeichnete Bücher als «stumme Lehrmeister». Das Buch hat sich, auch in der Ära des Internet, als Weiterbildungsgehilfe eine grosse Bedeutung bewahrt. Ja, ideenreich eingesetzt, bringt es sogar überaus hohe Effizienz und Nutzen für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Um eigenverantwortliches Lernen zu fördern und die Qualifikation und Motivation von Mitarbeitenden zu steigern, kann ein Buch abgegeben werden mit der Bitte, ausgewählte Kapitel als Vorbereitung auf innerbetriebliche Workshops oder Weiterbildungssitzungen zu lesen.

Es gibt heute auch bereits erste Plattformen wie www.freizeitseminar.com, die weiterbildende Aktivitäten kombiniert mit Leisuren anbieten, zum Beispiel als Incentives für Leistungsträger. Wird neues Wissen in handlungsaktivierender Lernumgebung direkt angewendet, gewinnt die Wissensvermittlung an Kraft. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass Mitarbeitende Entscheide besser verstehen, intensiver mitdenken und mitgestalten. Um aufzuzeigen, wie neues Wissen erarbeitet, vermittelt und angewendet werden kann, publiziert das «KMU-Magazin» in den nächsten Ausgaben die folgenden Beiträge:

- Neue geschäftliche Chancen identifizieren
- Attraktive Zielmärkte definieren
- Werthaltige Angebote entwickeln

- Den Logenplatz «Positionierung» wirkungsvoll besetzen
- Kundenbeziehungen erarbeiten, pflegen und vertiefen

Fazit

Je austauschbarer Produkte werden, desto eher orientieren sich Kunden an den Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen eines Unternehmens. Diese erfahren sie über ihre Erlebnisse mit Mitarbeitenden. Marshall McLuhan bringt eine Weisheit auf den Punkt: «Jeder erlebt mehr, als er versteht – aber das Erlebnis, nicht das Verständnis beeinflusst unser Verhalten.»

Unternehmen, die im Wettbewerb überleben wollen, müssen Motivation und Quali-

fikation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter laufend verbessern. Der kluge Einsatz

Serie

Die sechs Teile der Serie «Lernen, besser zu werden» erscheinen wie folgt:

10/06 Neues Wissen für bessere Resultate

01/07 Neue Chancen identifizieren

02/07 Attraktive Zielmärkte definieren

03/07 Werthaltige Angebote entwickeln

04/07 Den Logenplatz «Positionierung» besetzen

05/07 Kundenbeziehungen erarbeiten, pflegen und vertiefen

des richtigen Buchs und die kostenoptimierte nachfolgende Anwendung des Wissens stellen sicher, dass die anvisierten Unternehmensziele auch erreicht werden. ■



Fragen

Peter Meierhofer

Lic. oec. HSG, Strategieberater
Apartado de Correos 92
E-03189 Irihuela Costa
Tel. +34 966 791 829
pmeierhofer@netmarketing.ch
www.freizeitseminar.com



Roger Eric Gisi

Geschäftsführer
Gisi Consult
Ulmenweg 1A, 8856 Tuggen
Tel. 055 445 20 22
rgisi@gisi.ch
www.gisi.c



Anzeige

www.adressenonline.ch

Jederzeit und überall Adressen auszählen, selektieren und downloaden.



Gewinnen Sie einen von **3 iPod**
im Wert von CHF 549.–.

Jederzeit und überall einsetzbar – wie unser Online-Tool.

Jetzt auf www.adressenonline.ch vorbeisurfen und am Wettbewerb teilnehmen.

Schober
INFORMATION GROUP

Erfolg durch Information ■