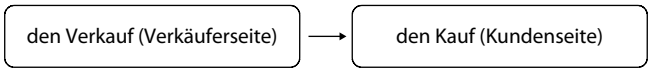
Über das menschliche Gehirn, die psychologischen Grundlagen und das, was wir daraus machen

2

Psychologische Grundlagen

Vorerst möchte ich die Frage in den Raum stellen, welchen Vorgang oder welche Position Sie für maßgeblich und bestimmend halten:



Denken Sie bitte an die Fleischereifachverkäuferin mit den rosigen Wangen (was übrigens an der speziellen Beleuchtung liegt, die Fleisch und Wurst eine leckere Farbe verleihen soll). Was tut sie tatsächlich? Verkauft sie Ihnen etwas? Fleisch oder Wurst? Während Sie an der Theke stehen und überlegen, ob das arme Tier, das zur Wurst verarbeitet wurde, ein erfülltes Leben und den frühen Tod verdient hatte, lächelt die Dame sie freundlich an und stürzt sich sogleich in ihre Bedarfsanalyse: *„Was darf's denn sein …von der Groben oder Feinen? Darf's auch etwas mehr sein?"* Was aber würde sie machen, wenn kein Kunde in den Laden käme?

Bisher haben wir stets den Verkauf thematisiert. Doch ist es wirklich möglich, etwas im Sinne des Wortes zu verkaufen? Ist es möglich, einem Kunden bzw. Konsumenten etwas schmackhaft zu machen, das er weder benötigt noch unbedingt haben möchte? Ich behaupte: wohl kaum. Auch die Fleischereifachverkäuferin müsste sich nach einer anderen Beschäftigung umsehen und vielleicht Tofu-Produkte anbieten. Nun höre ich Praktiker und Verkaufsleiter förmlich aufschreien, aber lassen Sie mich diesen Gedanken etwas weiter ausführen. Wenn wir den Vorgang des Verkaufens instrumentalisieren und uns ausschließlich darauf konzentrieren, wird es schwer, den kausalen Zusammenhang zwischen Kauf und Verkauf zu verinnerlichen. Legen wir die herrschenden Marktverhältnisse zugrunde, müssen wir zwangsweise zu dem Schluss kommen, dass erst die Wechselbeziehung zwischen Kauf und Verkauf uns unseren Job ermöglicht. Aber verzweifeln Sie nicht. Mir geht es wie Ihnen. Wenn ich keinen mehr finde, der meine Seminare besucht, wird meine Umwelt darunter leiden müssen. Auch die Fleischereifachverkäuferin wird nicht von mir

F. Bartels, *Eskimos kennen mehr als 100 Wörter für Schnee,*
DOI 10.1007/978-3-8349-3915-9_2, © Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

verschont und sich ausschweifende Erklärungen zu dem Thema Verkauf anhören müssen, weil alle anderen sich schon in Sicherheit gebracht oder ihre Telefone abgestellt haben.

Über einen besonders tüchtigen oder redegewandten Verkäufer sagt man, er könne sogar einem Eskimo[1] einen Kühlschrank verkaufen. Natürlich kann er das. Das kann jeder, wenn dieser Kunde vom nördlichen Polarkreis unbedingt einen haben möchte oder wenigstens mit dem Gedanken spielt. Wenn nicht, wird es kaum möglich sein. Der Kunde nimmt heutzutage und besonders in unseren Breitengraden selten das, was gerade angeboten wird, nur weil nichts anderes verfügbar ist. Nein, im Überfluss des Angebotes *entscheidet er*, was und wann er kaufen möchte und die Wechselwirkung von Angebot und Nachfrage regelt den Preis. Sie als Verkäufer haben letztlich nur die Möglichkeit, entsprechend zu reagieren, sodass der Kunde das Produkt von *Ihnen* kauft. Tatsächlich sind Sie kaum in der Lage zu agieren, also den impulsgebenden Part zu übernehmen oder gar einen Kunden zu überreden. Es wird Ihnen auch schwerfallen, ein Investitionsgut an den Mann oder die Frau zu bringen, indem Sie *Begehrlichkeiten* wecken. Ohne triftigen Grund, ohne Vorteile in seinem Handeln zu sehen, wird Ihr Kunde kein Fahrzeug bestellen.

Bei trendigen Produkten mag das anders aussehen. Gadgets die mit „i" beginnen (*iPhone, iPad, iPod, iTouch*) sind zurzeit hoch begehrt und das liegt nicht unbedingt daran, dass andere Produkte schlechter wären. Wenn wir es auf die Funktion und den Mehrwert reduzieren, gibt es kaum nachvollziehbare Gründe, das Telefon zu wechseln, bevor es seinen Geist aufgibt (von technischen Gründen oder Obsoleszenz[2] einmal abgesehen).

Was animierte also tausende Käufer der ersten Stunde vor dem Laden in einem lausigen Schlafsack zu nächtigen, um eines der ersten *iPhones* zu bekommen? Werden die Gespräche mit dem Ding erfreulicher? Gibt es einen Filter, der unerfreuliche Nachrichten blockiert und zum Beispiel Ihren Arzt davon abhielte, Ihnen zu sagen, dass er nun die Laborergebnisse vorliegen hat und Sie den nächsten Sommerurlaub nicht mehr planen sollten? Benötigen Sie wirklich eine App um etwas über das Wetter in Ulan-Bator[3] zu erfahren? Ist es Ihnen wichtig, E-Mails just in time zu bekommen, in denen Ihnen mitgeteilt wird, dass es 25 % auf alles gibt (außer auf Tiernahrung)? Verkaufen Sie deswegen auch nur ein Fahrzeug mehr? Verbessert sich dadurch tatsächlich Ihre Lebensqualität?

► *Thomas Watson*, Vorsitzender von IBM, wagte 1943 eine Prognose, die nicht lange Bestand haben sollte: *„Ich denke, dass es einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer gibt."*

Noch in den 1980er Jahren galt der PC als reines Instrument für Wissenschaftler, Statistiker und einige Spinner. In den Schulen wurden die Program-

[1] Die „politisch korrekte" Bezeichnung *Inuit* ist nicht für alle Eskimovölker anwendbar, da diese nur eine Inuktitut sprechende Volksgruppe umschließt. Andere eskimoische Volksgruppen tragen dagegen eigene Namen.

[2] Obsoleszenz = künstliche oder natürliche Veralterung eines Produktes. Das zugehörige Adjektiv obsolet (= nicht mehr gebräuchlich sein, an Geltung verlieren, hinfällig) bezeichnet generell Veraltetes, meist Normen oder Therapien.

[3] Ulaanbaatar: Hauptstadt der Mongolei.

miersprachen *Basic* und *Pascal*[4] als Arbeitsgemeinschaft angeboten und hauptsächlich von unsportlichen Strebern besucht, die ihrer Lehrerin die Tasche trugen und für den Klassenrowdy die Hausaufgaben machten. Computer waren nicht lässig, kreativ oder modern.

Die Firma Microsoft gab dem PC mit dem Betriebssystem Windows eine verständliche Oberfläche und dadurch eine nachvollziehbare Funktion, die auch von Nichtstrebern verstanden wurde.[5] Apple aber schaffte das, woran andere Unternehmen nicht mal im Ansatz dachen: Informationstechnologie sexy zu machen. Apple weckte Begehrlichkeiten und kreierte einen besonderen Alleinstellungsstatus. Das Unternehmen suggeriert sehr erfolgreich, dass jene, die dazugehören wollen, ein solches Gerät besitzen müssen, vermittelt den Nimbus globaler Information und der Zugehörigkeit des aufgeklärten, hippen Bürgers. Apple projiziert noch immer Werte und Gefühle, die das Kaufverhalten der Konsumenten steuern oder wenigstens beeinflussen.

Der Markt für Investitionsgüter funktioniert leider anders. Hier werden kaum Begehrlichkeiten geweckt. Werbung und Marketing verfolgen andere Ziele, obwohl der Kunde ja derselbe ist. Es ist ein und dieselbe Person, die sich ein iPhone kauft, eine Stange Geld für einen Porsche ausgibt und mit Ihnen um den letzten Euro feilscht. Nur die Kaufgründe sind anders. Entsprechend bildet nicht der Verkauf, sondern der Kauf einschließlich seiner Motive die Größe, an der wir uns orientieren sollten. Der Wunsch oder das Bedürfnis des Kunden muss grundsätzlich erst einmal vorhanden sein, damit Sie Ihren Job machen können. Verkaufen funktioniert nicht, wenn der Kunde nicht kauft. Im Grunde geht es also um den *Kauf als aktiver Part* und nicht um den Verkauf.

Auch ich komme ganz ohne theoretische Ansätze und Äußerungen nicht aus. Manche Wahrheiten, oder das, was man dafür hält, können mit praktischen Beispielen erklärt und veranschaulicht werden. Andere wiederum sind am einfachsten auf abstraktem Wege zu erläutern, wobei hier nicht allein die Neurowissenschaft bemüht wird, sondern ebenso die Psychologie, die Linguistik und die Philosophie, gewürzt mit einem Schuss gesunden Menschenverstand.

Bei einigen Dingen bzw. Abläufen scheinen wir intuitiv zu wissen, was als Nächstes geschehen wird – wenigstens glauben wir, es zu wissen. Andere überraschen uns und offenbaren Hindernisse, von denen wir im Vorfeld nicht einmal etwas geahnt haben.

An dieser Stelle nehme ich Ihnen gerne die Illusion. Auch wenn Sie sich gewissenhaft mit dem Thema auseinandersetzen, werden Sie kaum in der Lage sein, andere Menschen oder Ihren Kunden *wirklich* zu verstehen. Nicht, weil Ihr Intellekt dazu nicht ausreicht, sondern weil dieses ein hoch komplexer Vorgang ist, der zu verstehen viel Zeit und Wis-

[4] Die Programmiersprache Pascal, benannt nach Blaise Pascal, wurde von Niklaus Wirth an der ETH Zürich 1972 als Lehrsprache eingeführt, um die strukturierte Programmierung zu etablieren.

[5] Tatsächlich war es der Mac von Apple, der die drop-down-Menüsteuerung und die Maus einführte. Microsoft aber konnte sein Betriebssystem aber durchsetzen und erreicht einen Marktanteil von ca. 97 % mit Windows.

sen erfordert. Ein Psychoanalytiker benötigt dafür Tage, Monate, Jahre und die folgende Therapie mindestens ebenso lange. Beide Parteien (Analytiker und Patient) lassen sich auf diese Situation ein, bringen viel Zeit und vor allem den Willen mit, sich der Aufgabe bzw. dem Problem zu stellen. In konzentrierten Sitzungen werden zielgerichtete Fragen gestellt und die Reaktionen und Antworten genau analysiert. Die Situation ist entspannt und das Vertrauensverhältnis sehr stark. Solche Voraussetzungen werden Sie bei Ihrem Kunden nicht vorfinden.

Verlassen Sie sich also nicht zu sehr auf die Tipps jener Ratgeber, die Ihnen auf wenigen Seiten versprechen, den *Schlüssel zum Kunden* zu finden. Sie könnten sich ebenso gut eine *Lego-Mondrakete* basteln und sich wundern, warum Sie den Mond damit niemals erreichen werden.

Dennoch schadet es Ihnen nicht, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Sie wollen ja kein Psychoanalytiker werden, sondern lediglich eine gewisse Sensibilität und Sicherheit im Umgang mit Ihren Mitmenschen erreichen. Um den Menschen zu verstehen, seine Emotionen, Gefühle und Stimmungen zu erfassen und nachvollziehen zu können, seine Persönlichkeitsstruktur zu erkennen oder seine Entscheidungswege zu erahnen, sollten Sie sich auf die folgenden Kapitel einlassen. Zugegeben, sie sind etwas theoretisch, aber dennoch interessant und zielführend.

Für Sie, in Ihrer Funktion als Verkäufer, stellt sich die primäre Frage, wie Sie Ihren Kunden dazu kriegen, sich für Ihr Produkt zu entscheiden und dieses mit seiner Unterschrift zu besiegeln. Doch wie kann Ihnen das gelingen? Dass es bisher geklappt hat, kann das Resultat von Fleiß, Glück oder bloßem Zufall sein – vielleicht waren Sie zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Wahrscheinlicher ist es aber, dass Sie ein Gespür für den Kunden und seine Bedürfnisse entwickelt haben, welches Sie unbewusst die richtigen Entscheidungen treffen lässt. Schöner wäre aber, wenn Sie sich darüber bewusst sind und diese Fähigkeit gezielt nutzen könnten.

Um hinter das Geheimnis Ihres Erfolges zu kommen, müssen wir uns nicht mit der Entscheidung allein, sondern ebenfalls mit den Voraussetzungen und deren Folgen befassen. All das findet, noch vor der Handlung, erst einmal im Kopf statt.

► Es stellt sich also nicht nur die Frage, wie Sie Ihrem Kunden die Hand zur Unterschrift führen, sondern wie der Mensch als solcher tickt.

Um dieses wenigstens im Ansatz zu verstehen, werden wir zuerst auf unser Primärorgan, das Gehirn, eingehen. Wie ist es aufgebaut, was kann es leisten und was nicht? Welche Signale kann es empfangen, decodieren und welche Folgen resultieren daraus? Welche Informationen behalten wir und welche scheinen sich in den Hirnwindungen verirrt zu haben? Sind wir die Geißel unserer Erbanlagen oder können wir unsere Persönlichkeit tatsächlich verändern? Woran können wir erkennen, wie unser Gegenüber gestrickt ist und welchen Bedürfnissen und Motiven er folgt? Auf welche Erfahrungen können Sie bauen, welche Erwartungen hat Ihr Kunde an Sie und wie können Sie diesen gerecht werden? Erst wenn Sie die logische Reihenfolge nachvollziehen können, welche die Grundlage des Entschei-

dungsprozesses ausmacht, werden Sie möglicherweise in der Lage sein, die Entscheidung Ihres Kunden zu Ihren Gunsten zu beeinflussen. Entscheidend hierfür ist nicht nur das Verständnis, sondern auch die Klärung bestimmter Begriffe und Definitionen.

Das menschliche Gehirn

Der Mensch ist mehr als das Ergebnis von circa drei Milliarden Erbinformationen. Wir werden von jenen Personen beeinflusst, zu denen wir aufschauen, die wir lieben und durch Situationen, die uns widerfahren. Wir werden durch die Umwelt und unsere Kultur geprägt. Die Schnittstelle zur Außenwelt bilden unsere Sinne, die uns mit allem verbinden, was um uns herum geschieht. Wir hören Töne, riechen und schmecken, nehmen unsere Umwelt mit den Augen und dem Tastsinn wahr. Wir orientieren uns in unserer Umgebung. Das menschliche Gehirn[6] ist der obere Teil des zentralen Nervensystems. Umhüllt von der Hirnhaut, besteht es hauptsächlich aus Nervengewebe und wiegt bei einer erwachsenen Frau durchschnittlich 1.245 g. Das eines erwachsenen Mannes bringt es auf 1.375 g. Diese Differenz resultiert aus den verschiedenen Körpergrößen der Geschlechter und bietet keinesfalls Rückschlüsse auf die Intelligenz, auch wenn das für manche Herren schwer einzusehen ist.

Im Groben unterscheiden wir vier Bereiche des Gehirns:

1. Das *Großhirn* besteht aus zwei Teilen (Hemisphären), die durch einen dicken Nervenstrang, auch Balken genannt, und weiteren kleineren verbunden sind. Die Großhirnrinde (Kortex) ist zwei bis vier Millimeter stark und enthält bei der Frau etwa 19 Mrd., beim Mann etwa 23 Mrd. Nervenzellen. Die *primären Rindenfelder* verarbeiten Informationen der Wahrnehmungen (Sehen, Riechen, Berührung usw.) oder über einfache Bewegungen (Abb. 2.1).

   Der *visuelle Kortex*, auf den die Projektionen der Sehbahn münden, liegt am hinteren Pol des Gehirns. Der *auditorische Kortex* liegt seitlich am Schläfenlappen und verarbeitet die akustischen Reize. Die *Assoziationsfelder* liegen unter anderem im vorderen Teil des Gehirns. Sie koordinieren verschiedene Funktionen und bestimmen zum Beispiel die Gedächtnisleistung und höhere Denkvorgänge.
2. Das *Kleinhirn* ist ebenfalls zweigeteilt und zum Beispiel für Gleichgewicht und Bewegungen und deren Koordination verantwortlich. Neuere Forschungen aus dem Jahr 2005 lassen jedoch den Schluss zu, dass das Kleinhirn auch am Spracherwerb und dem sozialen Lernen beteiligt ist.
3. Zum *Zwischenhirn werden* vier Teile gerechnet:

   1. Thalamus (oberer Teil)
   2. Hypothalamus, der mit der Hypophyse (Hirnanhangdrüse) verbunden ist
   3. Subthalamus
   4. Epithalamus

[6] Lateinisch: *cerebrum.*

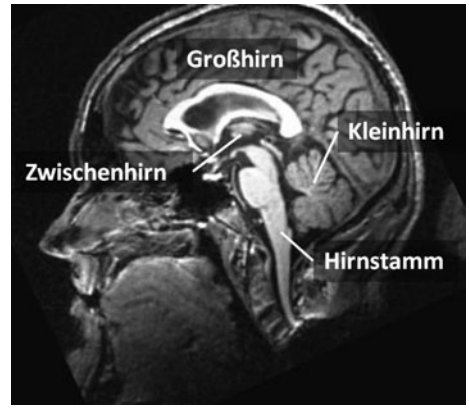


Abb. 2.1 MRT-Bild meines Gehirns

Der *Thalamus* ist gewissermaßen die Weiche des Großhirns – in ihr laufen die sensiblen und motorischen Signale der Sinnesorgane zusammen und werden weitergeleitet. *Hypothalamus* und *Hypophyse* bilden das zentrale Bindeglied zwischen dem Hormon- und dem Nervensystem. Der *Hypothalamus* steuert zahlreiche körperliche und psychische Lebensvorgänge. Das Zwischenhirn ist unter anderem an der Schlaf-Wach-Steuerung beteiligt.

4. Der *Hirnstamm* (oder Stammhirn) besteht aus dem Mittelhirn, der Brücke und dem Nachhirn. Er bildet den untersten Gehirnabschnitt und ist der evolutionär älteste Teil des Gehirns. Der Hirnstamm verarbeitet eingehende Sinnesreize und ausgehende motorische Informationen. Das Nachhirn steuert automatisch ablaufende Vorgänge wie Herzschlag, Atmung oder Stoffwechsel. Ebenso befinden sich hier wichtige Reflexzentren, die Lidschlag-, Schluck-, Husten- und andere Reflexe auslösen.

Die Länge aller Nervenbahnen des Gehirns eines erwachsenen Menschen beträgt etwa 5,8 Mio. km, was dem 145-fachen Erdumfang entspricht. Im Gegensatz zur rein digitalen Funktionsweise der Computer kennt unser Gehirn nicht nur Einsen und Nullen, nicht nur ja oder nein. Es bietet noch *vielleicht*, *wenn* und *aber* und unzählige Variablen, denn die *Schalttechnik* von Neuronen[7] kennt üblicherweise eine Ausgangsverbindung, aber mehrere Eingangsverbindungen. Dieser Aufbau stellt sicher, dass im Gehirn sowohl die Speicherleistung als auch die Verarbeitungslogik gleichzeitig geschehen können. Mit jeder Information (oder jedem Takt) wird also der gesamte Speicher aktualisiert. Was bei Computern schrittweise geschehen muss, findet im Gehirn in einem komplexen mehrstufigen Lernprozess statt, in dem es versucht, unwichtige Information zurückzustellen und wichtige Informationen hierarchisch auf Basis bereits vorhandener Strukturen zu verallgemeinern. Versuche, die Rechenkapazität menschlicher Gehirne mit Supercomputern zu vergleichen, scheiterten allerdings auch daran, dass sowohl die Neurowissenschaft als auch die Philo-

[7] *Neuron* = Nervenzelle, eine auf Erregungsleitung spezialisierte Zelle im Nervensystem höherer Lebewesen.

sophie sich bisher nicht auf eine eindeutige Definition festlegen konnten, *was* den Denkprozess ausmacht.

Laut Berechnungen des russischen Hirnforschers *Pjotr Anoghin*[8] hat das menschliche Gehirn etwa 100 Mrd. (10^{11}) Nervenzellen, die durch etwa 100 Bio. (10^{14}) Synapsen eng miteinander verbunden sind und erreicht damit eine Kapazität von 10^{800} Denkmöglichkeiten, wobei die Grenze nach oben nicht festzulegen sei. Schätzungen zufolge beträgt die Speicherkapazität circa zwei Petabyte[9].

Unser Gehirn bestimmt unser Sein und Handeln; bewusst oder unbewusst. Es ist das wichtigste aller Organe, ruht niemals und läuft selbst im Schlaf noch auf Hochtouren. Obwohl es nur etwa 2 % der Körpermaße ausmacht, verbraucht es etwa 20 % des Sauerstoffs und mehr als 25 % der Glukose[10]. Wegen seiner äußerst geringen Speicherkapazitäten für Energie führt bereits ein kurzzeitiger Ausfall der Versorgung zu spezifischen Hirnschäden. Interessant ist, dass das Gehirn selbst keine Schmerzrezeptoren besitzt, also auch keinen Schmerz empfindet. Eine Operation am Gehirn könnte entsprechend ohne Narkose stattfinden, ohne dass der Patient etwas davon spüren würde.

Unser Gehirn trifft unsere Entscheidungen und definiert unsere Persönlichkeit. Selbst Entscheidungen, die *aus dem Bauch heraus* getroffen wurden und keinem bewussten Denkprozess unterlagen, sind irgendwo im Gehirn verankert, denn selbst der prächtigste Bauch kann leider nicht denken.

Wahrnehmung

Nicht die Dinge machen uns zu schaffen,
sondern die Art und Weise, wie wir diese wahrnehmen.
(Epiktet)

Die Sinne sind gewissermaßen die Antennen des Körpers bzw. des Geistes und sind ständig empfangsbereit. Selbst in der Tiefschlafphase werden die Antennen nicht ausgeschaltet. Wie würden wir sonst den verdammten Wecker hören? Die physikalischen Reize aus der Außenwelt[11] werden mithilfe der Sinne bewusst oder unbewusst gesammelt, gespeichert und mit den bereits gemachten Sinneseindrücken abgeglichen. Wir unterscheiden:

1. *Sehsinn* (visuelles System)
2. *Hörsinn* (auditives System)
3. *Geschmackssinn* (gustatorisches System)

[8] Pjotr Kusmitsch Anochin, (1898–1974); russ. Neurophysiologe, Schüler von I. P. Pawlow.

[9] 10^{15} Byte = 1.000.000.000.000.000 Byte.

[10] Darum wird Zucker als Nervennahrung angesehen und soll Ermüdungserscheinungen vorbeugen, obwohl es ja eigentlich Hirnfutter heißen sollte.

[11] *Exterozeption* = die Wahrnehmung der Außenwelt.

4. *Geruchssinn* (olfaktorisches System)
5. *Tastsinn* (taktiles System)
6. *Gleichgewichtssinn* (vestibuläres System)
7. *Bewegungssinn* (kinästhetisches System)
8. sowie die Wahrnehmung der Zeit

Tast-, Bewegungs- und Gleichgewichtssinn werden als *Basiswissen* bezeichnet und bilden die Grundlage für die Entwicklung der anderen Wahrnehmungsbereiche.

Die meisten Sinne, wie das Sehen, Hören, Schmecken oder Riechen, sind auf den Empfang beschränkt. Das Fühlen kann jedoch sowohl aktiv als auch passiv erkannt werden. Ich kann über die Oberflächensensibilität meiner Haut Berührungen, Temperatur und Schmerz empfinden oder etwas durch das Tasten (haptische Wahrnehmung) erkennen. Doch wird nicht nur die Außenwelt über die Sinne erfasst. Auch der eigene Körper gibt uns wichtige Signale und Informationen zum Beispiel über die Körperlage, die Bewegung[12] oder die Tätigkeit unserer Organe[13].

Der Gleichgewichtssinn wird über das Mittelohr gesteuert und der Magnetsinn ist wenig zu spüren, es sei denn, Sie befürchten über einer Wasserader zu schlafen, die wenigstens dunkle Energie mit sich führt. Die Zeitempfindung ist dermaßen relativ, dass ich diese nur mit den tröstenden Worten eines Freundes anlässlich meines Geburtstages auszudrücken vermag: *„49 ist doch kein Alter – jedenfalls nicht für einen Baum."*

Wahrnehmungskette

Die Sinnesreize werden selten isoliert verarbeitet und bewertet. Vielmehr setzen äußere Reize eine geschlossene *Wahrnehmungskette* in Gang, deren letztes Glied das erste wiederum beeinflusst. Ich möchte es mit einer Szene veranschaulichen: Sie sitzen im Restaurant, schräge Klänge fremdartiger Saiteninstrumente klingen aus den Lautsprechern, die anwesenden Gäste plappern gedämpft. Kleine, bunte Laternen tauchen den Raum in ein diffuses, aber gemütliches Licht. Der flinke, stets höfliche Kellner mit dem putzigen Akzent serviert Ihnen die 121, Ente süß-sauer und dazu einen leichten, trockenen Weißwein. Innerhalb dieser Situation empfängt Ihr Körper *Reize bzw. Signale*, die von bestimmten Objekten gesendet werden und physikalisch messbar sind: Der Ton aus den Lautsprechern zaubert eine orientalische Stimmung, die durch das rötliche Licht untermalt wird und förmlich nach Oben-ohne-Bedienung schreit, was der Kellner gewiss auch tun würde, wenn Sie ihn höflich darum bäten. Das Fleisch ist nicht zu heiß, süß-sauer und könnte tatsächlich von einer Ente stammen, das Anbaugebiet des Weines ist nicht auf Anhieb zu bestimmen, muss aber irgendwo nördlich Flensburg liegen. Sie nehmen Wärme, Licht, Geschmack und Schall zum Beispiel durch elektromagnetische Wellen mit Ihren Sinnesorganen wahr. Die-

[12] Interozeption: Oberbegriff für die Wahrnehmung des eigenen Körpers.

[13] *Viszerozeption:* Wahrnehmung von Organtätigkeiten.

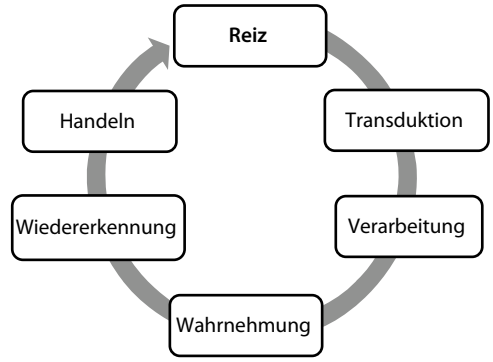


Abb. 2.2 Vom Reiz zum Handeln. (Quelle: eigene Darstellung)

se äußerlichen Reize werden von Ihren Sinneszellen empfangen, die zunächst chemische, dann elektrische Reaktionen auslösen. Bestimmte Rezeptoren verwandeln jede Art von Energie (wie Licht, Schall, Druck) in ein elektrisches Entladungsmuster[14], wodurch der eigentliche Sinnesreiz erst ausgelöst wird.

Sowohl im Sinnesorgan als auch im Gehirn findet daraufhin die Verarbeitung durch zahlreiche Filterungen, Hemmungen und Konvergenzen[15] statt. Der Mensch kann beispielsweise Töne im Frequenzbereich von 16 bis maximal 20.000 Hz wahrnehmen, während eine Reihe von Tieren wie Hunde, Delfine und Fledermäuse noch wesentlich höhere Frequenzen (Ultraschall) hören können.

Erst aufgrund dieser *Wahrnehmung* wird der Schall zum Geräusch oder die elektromagnetische Strahlung zu Licht. Nun beginnt der bewusste oder unbewusste Vorgang der *Wiedererkennung*. Die Erinnerungen, das Erkennen und das Urteilen führen zum Verständnis des Wahrgenommenen und bilden die Grundlage für Reaktionen auf die empfangenen Reize. Was nun folgt, ist eine bestimmte *Handlung*, die wir erlernt haben oder intuitiv ausführen. Sie ist das Ergebnis der Wahrnehmung und die Reaktion auf unsere Umwelt. Durch das Schärfen entsprechender Sinne (zum Beispiel Augenbewegung, Abtasten einer Oberfläche) versucht der Mensch die wahrgenommenen Eindrücke zu verifizieren, denn es besteht ein kausaler Zusammenhang zwischen einem Reiz und seiner Darstellung im Gehirn. Bei bestimmten Reizen erwarten wir bestimmte Wahrnehmungen und wenn diese nicht übereinstimmen oder sich widersprechen, scheint die Wahrnehmung gestört (Abb. 2.2).

Denken Sie an eine recht große, vollbusige Person mit vollem Haar und verlockend roten Lippen. Erst eine raue, dunkle Stimme würde Ihr Misstrauen wecken, und dann erkennen Sie einen Adamsapfel, den Sie eigentlich nicht erwartet hätten.

[14] Transduktion.

[15] *Konvergenz:* das Sich-aufeinander-zu-Entwickeln von zwei oder mehreren divergierenden Ausgangszuständen auf einen gemeinsamen Endzustand hin.

Für Sie deutlich interessanter sind Differenzierungen aus psychologischer Sichtweise, die gewissermaßen den Sinnen zugeordnet werden können: die *Selbst-* und *Fremdwahrnehmung*. Verständlicherweise kann das eine nicht vom anderen getrennt werden. Die Selbstwahrnehmung kann nur über Reflexion von außen geschehen. Wie reagiert die Umwelt auf mich und darauf, was ich sage und tue? Halten die Menschen mich für gesellig, eloquent und extrovertiert und wenn ja, was veranlasst sie zu dieser Annahme? Oder habe ich Schwierigkeiten mit meinen Mitmenschen und finde, dass mein Hund ein besserer Freund und Zuhörer ist?

Aufgrund bestimmter Signale lernt der Mensch, sich selbst einzuschätzen und in gewisser Weise sein Außenbild, also das Bild, welches die Umwelt von ihm hat, zu beurteilen. Ganz ohne Reflexion ist das so, als wolle man sich ohne Spiegel rasieren oder herrichten. Es kann gelingen – muss aber nicht.

Es gibt keine allgemein anerkannte Definition des Begriffs *Selbstbewusstsein*, denn seine Verwendung ist davon abhängig, welche der vielen Persönlichkeitstheorien der jeweilige Wissenschaftler vertritt.

Beobachtungen zufolge soll sich das Kind innerhalb der ersten 36 Lebensmonate nicht als eigenständige Persönlichkeit erleben und sich nicht selbst anhand seines Spiegelbildes erkennen können. Diese Fähigkeit wird erst in den folgenden Monaten erlernt und setzt ebenfalls die Reflexion der Außenwelt, vor allem der Eltern, voraus. Allerdings sagt die Gesellschaft nicht immer das, was sie denkt und nicht alle Menschen sind grundehrlich. Entsprechend können Selbstbild und Fremdwahrnehmung durchaus differieren und wenn diese Einschätzungen nicht wenigstens ansatzweise deckungsgleich sind, kann es zu Problemen in der zwischenmenschlichen Kommunikation kommen. Sie sollten also schon ein Gespür dafür haben, wie Ihre Art bei bestimmten Leuten ankommt.

Folgt man einem Vortrag oder Frontalunterricht, so schränken sich die Möglichkeiten der Wahrnehmung ein. Das Auditorium bewegt sich nicht, schmeckt höchstens in den Pausen und riecht allenfalls den Nachbarn. So werden bei dieser Unterrichtsform lediglich der Sehsinn und der Hörsinn gefordert, und wenn der Moderator es kurzweilig gestaltet, wird nicht einmal die Wahrnehmung der Zeit auf die Probe gestellt („…hoffentlich ist es endlich vorbei."). Zwar ist es möglich, den Inhalt und die Qualität der Sinneswahrnehmung[16] durch bewusst gezielte Aufmerksamkeit zu steigern, doch auch dieses gelingt nicht unbegrenzt.

Die Grundsituation in Ihrem Beratungs- bzw. Verkaufsgespräch ist die gleiche. Auch Ihnen stehen kaum Möglichkeiten zur Verfügung, um die anderen Sinne des Gesprächspartners ansprechen zu können (es sei denn, Sie nutzen ein Vorführfahrzeug, um einen deutlicheren Eindruck zu hinterlassen).

Verkaufstrainer, die behaupten, ein Redner erziele die Wirkung zu 55 % mit seiner Körpersprache, zu 48 % mit seiner Stimme und nur zu 7 % mit dem Inhalt seiner Ausführungen, vergleichen Äpfel mit Birnen oder wissen nicht, wovon sie sprechen (siehe Kapitel: „Wirkungsfaktoren"). Dieses Ergebnis unterliegt einer völlig anderen Fragestellung. Die

[16] *Perzeption.*

Gefahr dieser Behauptung liegt im Besonderen darin, dass die Redner, die tatsächlich mit einem Mikrofon vor einer gebannten Menge stehen und versuchen, diese durch markige Phrasen zu konditionieren und durch komödiantische Einlagen zu fesseln, eine völlig andere Ausgangssituation haben. Sie als Verkäufer sind aber kein Redner. Sie haben bereits erkannt, dass weder Monolog noch Vortrag den Kunden öffnen werden. Sie stehen im *konstruktiven Dialog* mit Personen, die von Ihnen qualifizierten Inhalt verlangen. Körpersprache und Stimme sollten jedoch, und da bin ich ganz auf der Seite der oben geschilderten Behauptung, Ihre Inhalte und Aussagen überzeugend unterstützen.

Emotion und Gefühle

Sobald sich Gefühle in festen Begriffen ausdrücken lassen,
hat ihre Stunde geschlagen.
(Paul Valéry)

Emotion[17] ist heutzutage ein überstrapazierter Begriff, der die Gefühlsebene des Menschen darstellen soll. Tatsächlich aber unterscheiden wir verschiedene Definitionen:

- Emotionen
- Gefühle
- Stimmungen
- Affekte

Emotionen beschreiben insbesondere körperliche Erregungen, die dem Zusammenhalt der sozialen Gruppe dienen, das Überleben der Spezies garantieren und dessen Zustand der Mensch irgendwie ändern kann. *Hunger, Müdigkeit, Wärme, Flucht, Angriff* oder *sexuelles Verlangen* kann ich, mehr oder weniger wissentlich, beeinflussen, da mein Körper mir entsprechende Signale sendet, die ich verstehen oder interpretieren kann. Wenn ich Hunger habe, esse ich, wenn ich Durst habe, trinke ich, wenn ich müde bin, werde ich schlafen, und wenn mir nach Sex ist, bringe ich meiner Liebsten Blumen mit. Die Ausschüttung entsprechender Botenstoffe[18] wie *Acetylcholin, Dopamin, Serotonin* oder *Noradrenalin* sorgen für Erregung. Die Tätigkeit der Neuronen kann durch die Messung der Gehirnströme per EEG[19] und die Aktivität der vom Gehirn produzierten elektrischen Felder per MEG[20] nachgewiesen werden.

[17] Im 17. Jahrhundert aus dem französischen Begriff *émotion* „Erregung" entlehnt; das Wort geht letztlich auf das lateinische *ēmovēre* „heraus bewegen" zurück, einer Ableitung zu *movēre* „bewegen".

[18] *Neurotransmitter.*

[19] *Elektroenzephalografie.*

[20] *Magnetoenzephalografie.*

Gefühle hingegen entziehen sich bislang hartnäckig der eindeutigen Beweise, da sie aus einer Kombination Ihrer Emotionen, der jeweiligen Situation, Ihren bewertenden Gedanken über die Situation und Ihrem Handeln entstehen. Dennoch wird die Wissenschaft nicht müde, ein allgemeingültiges Raster der *grundlegenden Gefühle* zu entwickeln, das global und kulturübergreifend gesehen werden darf: *Glück, Trauer, Wut, Angst, Ekel, Dankbarkeit, Scham, Liebe, Stolz, Mitleid, Hass* und *Schreck*. Wie Sie an dieser Aufzählung erkennen, bezieht sich das entsprechende Gefühl immer auf irgendeine Person, eine bestimmte Sache oder ein Ereignis, das im Fokus der Gefühle steht. Sie empfinden Stolz und lieben Ihre Frau, Sie sind ihr dankbar, weil sie Ihnen eine so prächtige Tochter schenkte. Im nächsten Moment sind Sie wütend und hassen Ihren Nachbarn, weil er sich an Ihren Birnbaum vergangen hat.

Ich ekele mich vor Pilzen. Es liegt wohl weniger an ihrem Geschmack als an der Konsistenz, die ich nicht im Mund haben mag. Wahrscheinlich machte ich als Kind eine unangenehme Erfahrung, die sich in meinem Kopf festsetzte. Das Wissen, dass Pilze Sauerstoff einatmen und Kohlendioxid ausatmen, dass sie enger mit Tieren als Pflanzen verwandt sind und circa 90 % ihres Erbgutes mit der menschlichen übereinstimmt, macht sie mir nicht schmackhafter.

Das Gefühl ist also das subjektive Erleben verschiedener Wahrnehmungen, Empfindungen und Gedanken, aber auch dem Wollen und verbindet sich mit anderen Erfahrungswerten.

Stimmungen wiederum erkennen Sie vor allem daran, dass diese in der Regel länger erlebt werden und sich nicht auf etwas Spezielles beziehen. Sicher gibt es auch für *gute Laune* oder *Depressionen* Auslöser, aber im Gegensatz zu Gefühlen entstehen Stimmungen meist unbemerkt. Häufig sind Sie sich gar nicht bewusst, warum Sie gute Laune haben, bis Ihr Kollege fragt: „*Mensch, was ist mit dir denn los? Du strahlst ja so. Hast du einen fetten Auftrag an Land gezogen?*“ Und Sie denken: „*Ja, schön wär's.*“ Aber auch *schlechte Laune* muss keinen erkennbaren Auslöser haben. Manchmal steigen Sie schon mies gelaunt aus dem Bett, obwohl der junge Tag Ihnen noch keinen Anlass für diese Stimmung geboten hat. Wenn Sie Glück haben, ändert sich die Laune von selbst oder unbemerkt.

Das Problem mit negativen Stimmungen ist die Tatsache, dass sich Ihre Laune nicht auf eine Person oder ein Ereignis bezieht, sondern sehr pauschal ist (die Welt ist ungerecht und gemein) und Sie Ihre Wahrnehmungen ebenso negativ erleben. *Wie* Sie ein Ereignis empfinden, hängt in starkem Maße von Ihrer momentanen Stimmung ab. Aus diesem Grunde sind Laune und Stimmung Ihres Kunden für Ihren Erfolg sehr wichtig. Diese entscheiden, wie begeisterungsfähig oder kritisch er in bestimmten Momenten sein wird.

Von einem *Affekt* oder einer *Affekthandlung* spricht man, wenn eine Handlung nicht oder nur in geringem Maße kontrollierbar ist. „*Oh, da ist wohl das Temperament mit ihm durchgegangen …*“ Bestimmte Auslöser schaffen unter bestimmten Bedingungen zu bestimmten Zeiten eine körperliche Reaktion, die sich unserem Willen entzieht und häufig denken wir im Nachhinein: „*Da hätte vorher besser überlegen sollen..* “

Vielleicht kennen Sie noch die Ausrede mancher Eltern, die zwar von antiautoritärer Erziehung gehört, diese aber für eine vorübergehende Modeerscheinung hielten: „*…da*

ist mir dann die Hand ausgerutscht." Als ob die Hand plötzlich ein Eigenleben entwickelt hätte und daher ausschließlich sie für die Tat zur Verantwortung gezogen werden könnte und nicht die Person, die sie führte. Doch so falsch ist diese Aussage gar nicht, wobei ich es natürlich verurteile, Kinder zu schlagen. Die deutsche Rechtsprechung berücksichtigt eine Affekthandlung und wertet diese häufig strafmildernd. Schwerwiegender im Sinne der Rechtsprechung ist eine Straftat unter Vorsatz. Wie Sie sehen, bezieht sich die Affekthandlung immer auf ein Werturteil wie *richtig, falsch, gut* oder *böse* und stets auf ein *Objekt*. Maßgeblich bei einer Aggressionstat ist oft die Vorgeschichte, die sich fast immer auf eine Person oder ein bestimmtes Ereignis bezieht und in einer Kurzschlusshandlung endet. Regungen des *Zornes*, der *Wut*, der *Angst* und des *Ärgers* stehen häufig im Zusammenhang mit Partnerschaftskonflikten und Eifersuchtssituationen und bei suizidalen Handlungen.

Wenn Sie nun von der Zauberwaffe *Top Emotional Selling* hören, müsste der Schlüssel zu Ihrem Verkaufserfolg der Definition zufolge doch in *Hunger, Müdigkeit, Wärme, Flucht, Angriff* oder *sexuellem Verlangen* zu finden sein. Auf jeden Fall werden Hormone und Botenstoffe freigesetzt und versetzen Ihren Körper in eine Alarmbereitschaft, wie sie vor 10.000 Jahren bei der Mammutjagd erforderlich war: *Da ist der Kunde. Sie pirschen sich vorsichtig heran. Der Wind steht günstig. Sie werden nicht gewittert. Alle Sinne sind geschärft. Sie warten auf den richtigen Augenblick und holen das Auftragsformular hervor und zücken den Kuli.*

Leider ist es nicht so. Mit Hunger, Angriff oder sexuellem Verlangen konnte noch kein Verkäufer einen Auftrag machen. Auch Stimmungen oder Affekte sind wenig hilfreich – sie verwässern lediglich den eigentlichen Denkprozess. Die Vorgänge des Kaufens und des Verkaufens werden vorwiegend von Gefühlen gesteuert. Es sind Gefühle, Erfahrungen und Erwartungen, die Ihren Kunden beeinflussen oder steuern. Doch der Begriff *Emotion* hört sich wahrscheinlich besser und umfassender an. Letztlich geht es aber um die gleiche Aussage: Die Kaufentscheidungen werden nur zu einem Bruchteil von der Ratio, dem analytischen Verstand getroffen. Dieser ist sozusagen lediglich der wissenschaftliche Berater seines Vorgesetzten. Denn zu circa 80 % entscheidet das Gefühl über die Entscheidung und das betrifft nicht nur Sie und Ihren Kunden, sondern menschliche Entscheidungen in jeder Lebenslage.

Wie aber vermitteln Sie ein *gutes Gefühl*? Welche Faktoren sollten passen, damit Ihr Kunde ein solches Gefühl bekommt?

Wie gesagt ist der Beziehungsaufbau einer der wichtigsten Türöffner. Die Beziehung zum Kunden sollte durch Sympathie und Akzeptanz geprägt sein. Es sollte Ihnen gelingen, dass Ihr Kunde zwischen dem eigentlichen Problem (Sachebene) und Ihrer Person (Positionsebene) trennt – sodass er nicht schlechte Laune bekommt, wenn Sie den Hof betreten, sondern sich freut, dass Sie sich endlich mal wieder zeigen, weil er davon ausgehen kann, dass Sie auf seiner Seite sind und das Problem für ihn lösen werden. Eigentlich will er von Ihnen nur hören*: „Machen Sie sich keine Gedanken. Ich kümmere mich drum.*" In Bedrohungen liegen die größten Chancen, die Kundenbeziehung zu festigen.

Die Entscheidung Ihres Kunden findet auf einer gefühlsmäßigen Ebene statt, die sich hauptsächlich auf die Person des Verkäufers bezieht und nur zu einem Teil von messba-

ren Werten, Produktvorteilen oder dem Preis abhängen. Das Bedauerliche ist, dass viele Unternehmen das brache Kapital *(Human Ressource)* noch nicht erkannt haben. Sie investieren viel Geld in Schulungen und Fortbildungen über Produkte, Neuerungen, Alleinstellungsmerkmale oder Technik. Dieses sind aber nicht die entscheidenden Kriterien, *warum* ein Kauf zustande kommt. Es sind lediglich die Voraussetzungen. Diese Unternehmen drehen also an einer 20-Prozent-Schraube, um 100 % zu bewegen. Wäre es da nicht sinnvoller, den großen Hebel anzusetzen? Mit der 80-Prozent-Schraube könnten sie deutlich mehr erreichen.

Der Schlüssel liegt allein in Ihrer Person. Ihr Auftreten, Ihre freundliche Art, Ihre Verbindlichkeit, Ihre Zuverlässigkeit und die Selbstverständlichkeit, mit der Sie Ihren Job machen, wird sich auf den Kunden und seine Gefühle übertragen. Wenn Sie an sich, Ihrem Produkt oder Ihrem Auftrag zweifeln, wird Ihr Kunde es spüren. Ich will nicht so weit gehen, von negativen Schwingungen zu sprechen, doch wären diese ein schöner Vergleich.

Wie wollen Sie einen Kunden überzeugen, wenn Sie selbst nicht von Ihrem Produkt überzeugt sind? Machen wir uns nichts vor: Heutzutage baut kein Hersteller mehr ein schlechtes Fahrzeug und das, was ich mit einem *Mercedes* transportieren kann, lässt sich ebenso mit einem *DAF* oder *Renault* bewegen. Die Frage ist, ob Sie selbst diese Bedingungen entsprechend einschätzen oder lieber die Fahne wechseln würden? Natürlich wäre es kein Landesverrat, wenn Sie mit anderen Arbeitgebern liebäugeln würden. Doch solange Sie ein bestimmtes Produkt vertreten, sollten Sie dessen Banner stolz in die Höhe heben und sich voll und ganz mit dem Produkt identifizieren.

Auch Ihre *Selbsteinschätzung* wird sich auf Ihren Kunden übertragen. Der *typische Verkäufer* (wenn es denn so einen gibt) ist ein eher extrovertierter Mensch, der von sich aus auf die Menschen zugeht und gerne im Mittelpunkt des Interesses steht. Er weiß alles, kann alles und sieht auch noch gut aus. Jedenfalls hätten wir es gerne so. Tatsächlich aber ist er, wie alle anderen auch, ein Produkt seiner Veranlagungen und seiner Vergangenheit. In der Jugend war er vielleicht Kapitän der Fußballmannschaft, Klassensprecher oder wenigstens Klassenclown. Ihn plagen die gleichen Probleme wie den Buchhalter oder den Studienrat. Er hat es gelernt, die Rolle zu spielen, die von ihm erwartet wird, doch tief in seinem Innersten ist er auch nur ein armes Würstchen, das sich jeden Tag neu motivieren muss. Auch das kann nur über die Gefühle funktionieren. Nutzen Sie die Kraft und die Möglichkeiten einer positiven Lebenseinstellung. Sicher ist, dass Sie nicht über sich selbst hinauswachsen können. Jeder Mensch hat seine Stärken, Schwächen und ein begrenztes Potenzial, aber gerade das macht ihn menschlich und dessen sollten Sie sich bewusst werden.

Ursache für das Handeln

Versuche niemals, einem Schwein das Singen beizubringen,
du verschwendest deine Zeit und belästigst das Schwein.
(Paul Dickson)

Glauben Sie tatsächlich Herr Ihrer Sinne und frei in Ihren Entscheidungen zu sein? Können Sie entscheiden, was Sie sehen, fühlen, riechen, schmecken, hören oder gar denken? Können Sie entscheiden, welche äußeren Einflüsse Sie als Eindrücke und Erfahrungen speichern und welche im Nirwana des Unterbewusstseins verschwinden? Das wäre aber eine Voraussetzung für einen freien Willen.

Es prasseln täglich unzählige Sinneseindrücke auf uns ein und Gott sei Dank müssen wir nicht bewusst entscheiden, was für uns wichtig ist und was wir getrost übersehen oder vergessen können. Hirnforscher sind sich einig, dass nicht allein der Verstand (Großhirn), sondern das Zwischenhirn bzw. das limbische System[21] im Zusammenspiel mit vielen Gehirnanteilen darüber entscheidet, was wir denken und tun. Der Verstand fungiert sozusagen lediglich wie ein Ratgeber, der eingehende und vorhandene Informationen zur Verfügung stellt. Die eigentliche Entscheidung aber hängt davon ab, ob diese *emotional akzeptabel* ist. Annähernd jede Entscheidung entsteht also durch die Wechselwirkung von Verstand und Gefühl. Entsprechend wird unser Verhalten vom Denken, Fühlen und Erleben beeinflusst oder gar maßgeblich bestimmt. Man kann daraus schließen, dass unser Wille nicht so frei ist, wie wir es gerne hätten und wir eher unbewusst entscheiden.

► Die gute Nachricht ist, dass wir keine Geißel unsere Gefühle sind, denn nicht nur der Verstand lässt sich schulen, sondern auch unsere Gefühlswelt lernt mit jeder Erfahrung dazu. Was mich früher maßlos aufregte, lässt mich heute kalt. Ich schreie nicht mehr im Supermarkt, wenn meine Mutter mir kein Ü-Ei kaufen will. Ich boxe nicht jemandem auf die Nase, weil er mir den Parkplatz wegschnappte (obwohl er es verdient hätte). Nein, ich bleibe gelassener als ich es in der Kindheit oder Jugend war. Ich habe gelernt, dass dieses Verhalten eigentlich nur einem schadet: nämlich mir.

Dieser wunderbaren Fähigkeit haben wir es zu verdanken, dass wir uns weiterentwickeln, dass wir Ziele und Pläne verfolgen und in die Tat umsetzen können. Und mit jedem neuen Erfolg verändert sich auch unser Denken und Fühlen. Begrenzt werden diese Pläne jedoch von unserem Innersten, unserem Unterbewusstsein, in dem Sehnsüchte, Wünsche und Absichten schlummern. Wir müssen uns mit der Tatsache abfinden, dass wir nicht über uns hinauswachsen, oder unsere eigenen Grenzen überschreiten können.

[21] Die Strukturen des *limbischen Systems* bilden einen doppelten Ring um die Basalganglien und den Thalamus.

Tab. 2.1 Beispiel für eine IQ-Skala (es existiert bisher keine allgemeingültige Norm). (Quelle: http://www.code-knacker.de)

Prozentanteil in der Bevölkerung		
unter 20	Schwerste Intelligenzminderung	
unter 62	Extrem niedrige Intelligenz	2 %
63–78	Sehr niedrige Intelligenz	7 %
79–90	Niedrige (schwache) Intelligenz	16 %
91–109	Durchschnittliche Intelligenz, normal begabt	50 %
110–117	Hohe Intelligenz	16 %
118–126	Sehr hohe Intelligenz	7 %
ab 127	Extrem hohe Intelligenz	2 %
130	Genieschwelle	

Intelligenz

Intelligenz ist eine Gabe, kein Privileg.
(Dr. Octavius)

Mittels eines Intelligenz-Tests können die kognitiven[22] Fähigkeiten eines Menschen erfasst werden. Der ermittelte Wert wiederum wird anhand einer Normstichprobe mit dem geschätzten Durchschnitt der Gesamtbevölkerung derselben Altersgruppe verglichen, woraus sich ein Vergleichswert ergibt – der *Intelligenzquotient (IQ).* Dieser Quotient bietet also nicht die Aussage, wie intelligent Sie sind, sondern zeigt lediglich, wie intelligent Sie im Vergleich zu Ihrer Altersgruppe sind.

Entwickelt wurde dieser Test, nach Einführung der allgemeinen Schulpflicht in Frankreich 1882, von dem Psychologen *Alfred Binet* und dem Arzt *Théodore Simon* mit dem Ziel, die Kinder zu identifizieren, die vom normalen Schulunterricht überfordert waren. Letztlich vergleichbar mit dem heutigen Schuleignungstest. Im Laufe der Jahrzehnte wurde eine Vielzahl von Tests entwickelt und aktualisiert, die sich für verschiedene Testgruppen unterschiedlichen Alters und diverse Anwendungsfälle nutzen lassen. Einer der populärsten im deutschsprachigen Raum dürfte *der „Hamburg-Wechsler-Intelligenztest für Erwachsene" (WIE)* von *David Wechsler*[23] sein.

Unter Berücksichtigung der jeweiligen Altersstufe wird der Mittelwert mit IQ 100 angesetzt (Tab. 2.1).

Weniger als 0,5 % der Bevölkerung haben einen höheren IQ als 140. Die Amerikanerin *Marilyn vos Savant* erreichte im Alter von 10 Jahren den bislang höchsten IQ von 228. Für Albert Einstein wurde ein IQ von 148 und für Bill Gates (Microsoft) ein IQ von 160 ermit-

[22] Auf Erkenntnis beruhend; lat. *cognitus* „bekannt, erkannt", zu *cognoscere* „erkennen", zu altlat. *gnoscere*, lat. *noscere* „kennenlernen, erkennen".

[23] David Wechsler (1896–1981); US-amerikanischer Psychologe rumänisch-jüdischer Herkunft, der sich mit der Intelligenzmessung beschäftigte.

telt. Obwohl Johann Wolfgang von Goethe bereits 1832 verstarb und insofern schwerlich an einem IQ-Test teilgenommen haben kann, soll er über einen IQ von 210 verfügt haben.

Im heutigen Sprachgebrauch wird die Bezeichnung *Intelligenzstrukturtest* bevorzugt, um zu verdeutlichen, dass es bei diesem Test nicht nur um rein logische Zusammenhänge geht, sondern die persönlich-individuelle Fähigkeit des Denkens ermittelt werden soll. Das Dilemma ist, dass lediglich verschiedene Intelligenzmodelle, aber keine von allen Psychologen geteilte, eindeutige Definition von Intelligenz existiert. Der Widerspruch bezieht sich insbesondere darauf, dass sich die gemessene Intelligenz am jeweiligen technischen Entwicklungsstand orientiert, sich auf das Lösen verschiedener Probleme bezieht und dadurch seine Autonomie verliert. Weitere Kritiken bemängeln, dass die Tests schwere methodische Fehler aufwiesen, sie ideologisch belastet seien und als statistisches Konstrukt nicht auf die individuellen Fähigkeiten des Individuums eingingen.

Als grenzwertig einzustufen ist beispielsweise die These von *Howard Gardner*[24], in der er behauptet, dass sich Fähigkeiten ausschließen und sozusagen eine negative Wechselwirkung haben können. Wer gut in Mathe sei, könne dieser Theorie zufolge kein guter Sportler sein, denn jeder Mensch habe seine Stärken in einem besonderen Bereich. Den Umkehrschluss darauf wage ich kaum zu bilden: Demnach müssten Spitzensportler wenigstens Legastheniker sein oder Hilfe benötigen, wenn sie sich die Schuhe zubinden möchten. Dem ist aber nicht so. Jeder Spitzensportler ist durchaus lebensfähig und ich habe mir von internen Stellen bestätigen lassen, dass es deutlich mehr intelligente als homosexuelle Fußballspieler gibt, was natürlich ebenfalls ein absurder Vergleich ist. Ich glaube, die Wahrheit liegt eher darin, dass verschiedene Psychologen und Sozialforscher unsportlich sind und deswegen möglichst abenteuerliche Ideen verfolgen, um dieses mit ihrer Intelligenz zu entschuldigen. Aber auch das ist nur eine Vermutung.

Aus Vergleichsstudien ist bekannt, dass ein starker Zusammenhang zwischen dem IQ und der Sozialschicht besteht. Menschen sozial schwacher Schichten erreichen laut dieser Ergebnisse bei standardisierten Intelligenztests einen niedrigeren IQ als Leute aus den oberen Sozialschichten, was den Rückschluss zulässt, dass Intelligenz vererbbar und in den Genen verankert sei. *Richard Lewontin*[25] aber behauptet, dass die Unterschiede in den Umwelteinflüssen und den Bildungsmöglichkeiten zu finden seien und erklärt diese These mit folgendem Gleichnis:

> *„Man stelle sich vor, man habe einen Sack voll Weizenkörner. Man teile diesen Sack rein zufällig in zwei Hälften. Die eine Hälfte säe man auf einen fruchtbaren Boden, den man gut wässert und düngt. Die andere Hälfte werfe man auf einen kargen Acker.*
>
> *Wenn man nun das erste Feld betrachtet, wird einem auffallen, dass die Weizenähren verschieden groß sind. Man wird dies auf die Gene zurückführen können, denn die Umwelt war für alle Ähren gleich.*

[24] Howard Gardner (*1943); Professor für Erziehungswissenschaften und außerordentlicher Professor für Psychologie.

[25] Richard Charles Lewontin (*1929 in New York City), US-amerikanischer Evolutionsbiologe, Genetiker und Gesellschaftskritiker.

Wenn man das zweite Feld betrachtet, wird man die Variation innerhalb des Feldes auch auf die Gene zurückführen können.

Doch es wird auch auffällig sein, dass es große Unterschiede zwischen dem ersten Feld und dem zweiten Feld gibt. Auf dem ersten Feld sind die Unterschiede zu 100 % genetisch, auf dem zweiten Feld sind die Unterschiede zu 100 % genetisch, doch das heißt nicht, dass die Unterschiede von Feld 1 und Feld 2 auch genetisch sind."

Doch macht die reine Feststellung eines hohen Intelligenzquotienten den Menschen tatsächlich für den Arbeitsmarkt interessanter oder gar für andere Menschen wertvoller? Bekam *Anjezë Gonxhe Bojaxhiu*[26] 1979 den Friedensnobelpreis verliehen, weil sie intelligent war oder weil sie ihr Leben dem Wohle der Menschheit widmete?

Intelligenz ist eine moralische Kategorie.
(Theodor W. Adorno)

Die gemessene Intelligenz ist eben nur eine Seite der Medaille. In vielen Berufen geht es um mehr als um die kognitiven Begabungen, den reinen Sachverstand oder die Fähigkeit der gedanklichen Abstraktion. Vielmehr geht es darum, eine bestimmte Leistung zu erbringen und das Team zu stärken. Der Einzelkämpfer ist nicht mehr gefragt. Soziologen und Arbeitgeber sind sich dessen bewusst, dass sowohl die Intelligenz als auch der Wille zur sozialen Integration über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Fast jeder Mensch kann recht schnell die Schachregeln lernen und dann munter drauf los spielen. Um richtig gut zu werden, braucht es aber schon deutlich mehr und um in der Weltspitze mitzumischen, muss man schon ein recht helles Köpfchen sein, denn alle möglichen Züge eines Spiels addiert ergäbe die unglaubliche Zahl 10^{45} – das entspricht einer Zehn mit 45 Nullen. Die tragische Figur des Bobby Fischer[27] kann als symptomatisches Beispiel der Gegensätzlichkeit zwischen geistigem Vermögen und sozialer Intelligenz, bzw. Kompetenz genannt werden. Nicht nur seine antiamerikanischen und antisemitischen öffentlichen Äußerungen boten Anlass zur Kritik. Sein gesamtes Sozialverhalten war häufig sehr grenzwertig bis provokant, mit den Jahren verlor er sich zusehends in Theorien über Verschwörung und Verrat und wurde zur traurigen Figur.

Emotionale Intelligenz/Kompetenz

Im Gegensatz zur bewertenden Messung menschlicher Intelligenz geht die Theorie der *emotionalen Intelligenz* von der Annahme aus, der Mensch besitze multiple Intelligenzen. Der Begriff wurde von *John Mayer* und *Peter Salovey* eingeführt und beschreibt die Begabung, *eigene* und *fremde Gefühle* möglichst präzise wahrzunehmen, zu verstehen und zu

[26] Ordensname: Mutter Teresa.

[27] Robert James „Bobby" Fischer (*1943–2008); US-amerikanischer Schachspieler und Schachweltmeister von 1972 bis 1975.

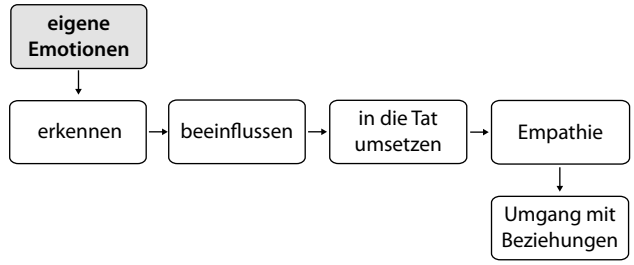


Abb. 2.3 Eigene Emotionen. (Quelle: eigene Darstellung)

beeinflussen. Tatsächlich geht es um die Fähigkeit des Menschen, seine Intelligenz innerhalb eines Sozialgefüges nutzen zu können, denn das rein akademische Wissen sei kein Garant für den Erfolg in Leben und Beruf. Eine Fähigkeit, die Inselbegabten und psychisch gestörten Menschen in der Regel fehlt. Die Lösung findet sich also auf der emotionalen bzw. gefühlsmäßigen Ebene (Abb. 2.3):

1. *Eigene Emotionen erkennen:* Es ist nicht einfach, die eigenen Emotionen zu erkennen und zu akzeptieren, da diese ja erst dann auftreten, wenn das Gehirn entsprechende Neurotransmitter ausschüttet, die bestimmte Verhaltensweisen beeinflussen oder steuern. Häufig ist man im Nachhinein von seiner Reaktion selbst überrascht und kann sich kaum erklären, warum man den Mopps in der Küche mit einem Kochlöffel zu Brei schlug.
2. *Eigene Emotionen beeinflussen:* Stattdessen soll man sich beruhigen, sich der Situation und seinen Gefühlen bewusst werden und angemessen verhalten. Dies hilft bei der Überwindung von Rückschlägen oder belastenden Situationen. Dreimaliges tiefes Durchatmen hilft aber auch. Wenn Sie dann immer noch den Mopps erschlagen wollen, hat er es wohl nicht besser verdient.
3. *Eigene Emotionen in die Tat umsetzen:* Nutzen Sie die positive Kraft Ihrer Emotionen. Ihr Körper schenkt Ihnen, ganz ohne Rezept und Zuzahlung, die wundervollsten Drogen. Marihuana und Kokain sind lauwarmer Kaffee gegen eine ordentliche Dosis Adrenalin oder Dopamin. Mit anderen Worten: Wenn Sie erkennen, was Sie glücklich und somit leistungsfähiger macht, sind Sie auch in der Lage, diesen Zustand selbst herzustellen. Nehmen Sie sich beispielsweise vor, jeden Morgen gut gelaunt aufzuwachen. Das verbessert Ihre Grundstimmung. Der Tag ist Ihr Freund und es liegt an Ihnen und Ihrer Einstellung, wie Sie mit den Herausforderungen der kommenden Stunden umgehen. Stellen Sie sich Blumen in die Wohnung, untermalen Sie das morgendliche Frühstück mit entspannender Musik und verabschieden Sie sich von der Familie mit netten Gesten. So schwer ist das nicht. Eine positive Grundeinstellung fördert sowohl Ihre Kreativität als auch Ihre Selbstmotivation. Nicht nur das Arbeiten, sondern das Leben selbst macht einfach mehr Spaß, wenn man seine guten Seiten genießt. Natürlich ist es leichter, allen anderen die Schuld für Ihre Fehler oder Ihr Versagen zu geben – aber hilft Ihnen das auch nur im Geringsten? Können Sie die anderen ändern? Ihre positive Lebenseinstellung bietet eine längerfristige Perspektive und ist somit die Grundlage Ihres Erfolges – und auch der Mops wird es Ihnen danken.

4. *Empathie:* Nun wissen Sie, was Ihnen guttut. Jetzt müssen Sie nur noch herausfinden, was Ihren Mitmenschen, Ihren Kunden oder dem Mops guttut. Erst wenn Sie in der Lage sind, zu erkennen, was jemand in einer bestimmten Situation fühlt, können Sie darauf eingehen. Empathie ist die Fähigkeit, die jeweilige Stimmung, die Gedanken und Absichten des anderen aufgrund von Signalen zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren, ohne diese zu bewerten. Es ist ein aktiver Prozess des einfühlenden Verstehens.
   Die soziale Neurowissenschaft hat festgestellt, dass Empathie ansteckend ist. Sie wird vom Gegenüber gespiegelt und überträgt sich sogar auf die Masse. *Trauer, Freude* und *Lachen* finden stets den Zugang der Mitmenschen. Es ist kaum möglich, sich diesen Gefühlen zu entziehen, selbst wenn man persönlich gar nicht betroffen ist. Empathie geht sogar so weit, dass ein Mensch körperlich reagiert, wenn ein anderer Mensch zum Beispiel Schmerzen erleidet. Wenn er denjenigen mag, empfindet auch er einen Schmerz, und wenn er die Person nicht mag, wenigstens Schadenfreude. Gefühllos aber geht es nicht an ihm vorbei. Dieses wurde von Professor *Tanja Singer* am Max-Planck-Institut anhand von Beobachtungen der Schmerzmatrix (z. B. Erweitern der Pupillen) und durch Computertomografie festgestellt.
5. *Umgang mit Beziehungen:* Ihre Selbsterkenntnis und Ihre Fähigkeit der Empathie schaffen gute Voraussetzungen, um Beziehungen positiv zu gestalten oder zu beeinflussen. Der Umgang mit den Gefühlen anderer Menschen entscheidet über die Qualität Ihrer Beziehung zu Ihrer Partnerin, Ihren Kollegen oder Ihren Kunden und ist zugleich die Voraussetzung für Beliebtheit, Wertschätzung und Integration in eine Gemeinschaft, was sich wiederum auf Ihr Selbstwertgefühl auswirkt.

Ich hätte es schön gefunden, diese Aussagen im Raum stehen zu lassen, um die Individualität des Menschen begreiflich zu machen. Leider haben *Mayer, Salovey* und *Caruso* diese Aussagen nicht auf sich beruhen lassen, sondern entwickelten einen EI-Test[28], welcher dem Konzept herkömmlicher Leistungstests folgt, um den Stand der emotionalen Intelligenz der Probanden greifbar und mit anderen Personen vergleichbar zu machen. Dazu gliederten sie den Test in vier verschiedene Bereiche, die sich nicht nur auf die eigenen Gefühle beziehen (Abb. 2.4):

1. *Wahrnehmung von Emotionen:* Um mit Emotionen oder Gefühlen anderer umgehen zu können, müssen diese erst einmal wahrgenommen werden. Das ist insofern nicht sonderlich schwer, als dass Mimik, Gestik, Körperhaltung und Stimme anderer Personen meist deutlich zu erkennen sind. Die sieben Basisemotionen *Fröhlichkeit, Wut, Ekel, Furcht, Verachtung, Traurigkeit* und *Überraschung* würden, laut Paul Ekman, kulturübergreifend ausgedrückt und seien bei allen Menschen in gleicher Weise zu erkennen.
2. *Nutzung von Emotionen zur Unterstützung des Denkens*: Um Probleme und Aufgaben bewältigen zu können, ist es notwendig, die eigenen und fremden Gefühle und Gedan-

[28] MSCEIT = Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test.

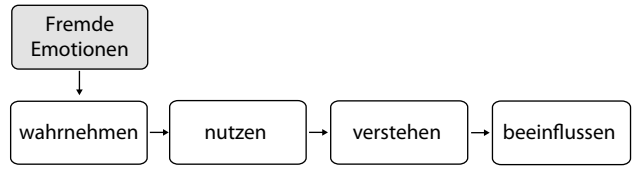


Abb. 2.4 Fremde Emotionen. (Quelle: eigene Darstellung)

ken zu identifizieren und jene zu fördern, die der bestimmten Denkaufgabe am besten dient.

3. Das *Verstehen von Emotionen*: Gedanken und Gefühle sind nicht konstant. Sie verändern sich nach Situation und Zungenschlag. Die Frage ist, welche Auslöser welche Gefühle verändern können, wann und unter welchen Umständen ein emotionaler Zustand in einen anderen wechselt und welche Konsequenzen das nach sich ziehen wird.
4. Die *Beeinflussung von Emotionen*: Wie schon gesagt, sind wir keine Geißel unsere Gefühle. Uns brennt nicht mehr so schnell die Sicherung durch und wir haben gelernt, dass bestimmte Gefühle in bestimmten Situationen nicht besonders hilfreich sind. Wir sind in der Lage, zumindest in einem gewissen Rahmen, negatives Denken zu vermeiden, unser Verhalten der Situation entsprechend anzupassen oder gefühlsmäßige Bewertungen zu korrigieren. Wenn das Vertrauensverhältnis stimmt, können wir sogar mit diesem Wissen Einfluss auf den emotionalen Zustand anderer Personen nehmen und deren Gefühle und Gedanken gezielt in eine Richtung lenken.

Im *Verkauf ist es wichtig,* sich dieser Hintergründe bewusst zu werden. Es ist aber nicht zwingend notwendig, diese der Aufzählung nach anzuwenden. Sie selbst bringen diese Voraussetzungen bereits mit, da Sie nicht wie *Kaspar Hauser*[29] in einem dunklen Keller bei Wasser und Brot groß geworden sind. Schon Ihre Wahl, in den Verkauf zu gehen, zeigt, dass Sie Empathie zulassen und nutzen. Sie mögen es, mit Menschen umzugehen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Nun sollten Sie sich, für die Entwicklung Ihrer Vertriebskompetenz, auf diese Stärken besinnen und sich in die Gedanken- und Gefühlswelt des Kunden hineinversetzen.

Häufig fehlen Forderungen oder deutliche Hinweise Ihrer Kunden. Sie werden Ihnen nicht sagen, was Sie zu tun oder zu lassen haben, damit die Kundenbeziehung stimmt. Das müssen Sie schon selbst herausfinden. Ein Standardverhalten kann auch nicht mittels eines Programms festgelegt werden, das Sie dann über Ihr Kunden-Betreuungssystem abhaken.

Leider sehen viele Arbeitgeber das anders und stricken ein möglichst engmaschiges Netz, das Besuchsfrequenz, Aktivitäten, Abschlüsse usw. in eine vermeintlich logische Abfolge setzt. Die geistige Freiheit im Umgang mit den Kunden und das Gespür des Verkäufers für die Situation werden zugunsten höherer Transparenz geopfert. Der Verkäufer muss dem System gerecht werden und *Big Brother* ist in manchen Betrieben keine Fiktion mehr.

[29] Kaspar Hauser (angeblich 1812–1833 in Ansbach) wurde in der Biedermeierzeit als „rätselhafter Findling" bekannt.

Doch auch dieses Raster kann den Verkäufer nur bedingt unterstützen. Die Wahrnehmung, die Nutzung, das Verstehen und die Beeinflussung der Emotionen Ihres Kunden sind rein zwischenmenschliche Vorgänge, die den Verkäufer so wertvoll machen.

Persönlichkeit

Eine Persönlichkeit ist der Ausgangspunkt und Fluchtpunkt alles dessen, was gesagt wird, und dessen, wie es gesagt wird.
(Robert Musil)

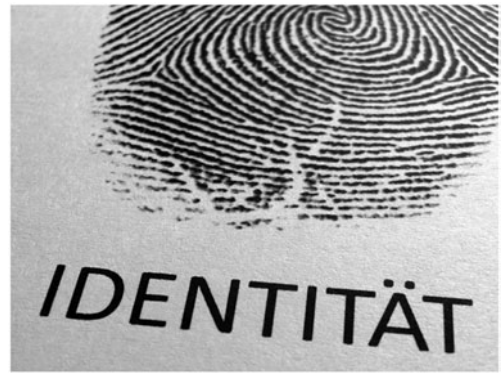
Besitzen Sie eine starke Persönlichkeit? Würden Sie von sich behaupten, einen gefestigten Charakter oder gar *Rückgrat* zu besitzen? Ich spüre förmlich ein vehementes Nicken, aber können Sie auch sagen, wie Sie darauf kommen? Was veranlasst Sie zu dieser Annahme? Entspricht diese Auffassung dem Bild, das Sie selbst von sich haben, oder ist es das Bild, das sich andere von Ihnen machen konnten? Sind diese beiden Bilder deckungsgleich oder verschieden?

Wenn man den Anthropologen glauben darf, gehört der Homo sapiens zur Familie der Menschenaffen (*Hominidae*) bzw. zur Unterordnung der Trockennasenaffen (*Haplorrhini*). Er entstand vor ca. 200.000 Jahren aus einer überschaubaren Anzahl von geschätzten 10.000 Individuen unserer stammesgeschichtlichen Vorfahren. Bemerkenswert ist, dass alle heute lebenden Menschen von einer Gruppe abstammen, die kaum größer war, als die Einwohnerzahl des Nordseebadeortes Westerland (Sylt). Der Beweis findet sich in der Tatsache, dass circa 99,9 % unserer DNA, also unserer Erbinformationen, identisch sind. So gesehen sind wir alle Mitglieder ein und derselben Familie. Die größte menschliche Genvielfalt sei in Afrika zu finden, was den Rückschuss bietet, dass dort die Wiege der Menschheit zu finden sei. Und dennoch gleicht kaum ein Mensch dem anderen – weder optisch, noch vom Wesen oder seiner Persönlichkeit. Der Umstand, dass Sie eines unter vielen Individuen und dennoch einzigartig sind, bietet noch keine hinreichende Erklärung dessen, was Ihre Persönlichkeit ausmacht. Wodurch definiert sich Persönlichkeit? Was macht für Sie einzigartig? Inwiefern unterscheiden Sie sich von Ihren Mitmenschen und zu welchem Zeitpunkt können wir davon ausgehen, eine gefestigte Persönlichkeit zu besitzen? Was also ist die Persönlichkeit? (Abb. 2.5)

Bevor Sie sich in Erklärungsversuchen verlieren, muss ich gestehen, dass ich Ihnen auch keine von allen Wissenschaftlern akzeptierte Definition von Persönlichkeit bieten kann. Diese scheint davon abhängig zu sein, ob die *klassische Psychoanalyse* oder die *klassische Lerntheorie* bemüht wird, um eine Antwort auf diese Frage zu finden. Bezieht sich die Psychoanalyse auf das vor- oder unbewusste *Es, Ich* und *Über-Ich*, so betrachtet die Lerntheorie die *Verhaltensmuster* bzw. *Reaktionstendenzen*, die wir im Laufe unserer Entwicklung durch Nachahmung erlernt haben und jederzeit auch wieder verlernen können.

Wenn wir die Persönlichkeit als eine für das Individuum *charakteristische Denk-, Erlebens-* und *Verhaltensweise* bezeichnen, müssen wir feststellen, dass diese Aussage frühen Annahmen der Psychoanalyse widerspricht. Die menschliche Persönlichkeitsentwicklung

Abb. 2.5 Identität



kann demnach nicht nach den ersten drei Lebensjahren bereits mehr oder minder abgeschlossen sein, denn wir denken und erleben unser Leben lang und verhalten uns entsprechend. Mit Glück erleben wir den eigenen Tod nicht bewusst, doch bis zu diesem Tage entwickelt sich der Mensch in all seiner Vielfalt.

Gewiss, und das wird keiner abstreiten, sind gerade die ersten Jahre des Kindes prägend für die psychische und soziale Entwicklung des Menschen. Vieles wird in dieser Zeit von den Eltern richtig oder falsch gemacht und wir erkennen in unserem Umfeld, dass nicht alle Kinder zwangsweise niedlich sind, weil sie klein sind. Aber auch aus den größten Nervensägen können sich durchaus gesellschaftsfähige und wertvolle Mitmenschen entwickeln. Obwohl die Voraussetzungen nicht immer die besten sind, ist ein miserables Elternhaus noch kein Garant für das Hervorbringen eines Serienmörders. Doch der Umkehrschluss muss in der Betrachtung zugelassen werden: Viele gescheiterte Existenzen stammen aus bürgerlichen und durchaus liebevollen Familien.

Die Persönlichkeitsentwicklung des Menschen wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst und unterliegt einer Reihe, sich bedingenden Variablen. Das Erbgut, das Temperament und physiologische Prozesse werden ebenso zu den *inneren Faktoren* gezählt wie die Essenz der bisherigen Persönlichkeitsentwicklung. Persönliche Werte, Motive, Vorurteile, Erwartungen oder das Selbstwertgefühl sind entsprechend Ergebnisse der inneren Einstellung.

Die *äußeren Faktoren* lassen sich im Umfeld des Menschen finden und betreffen den sozialen Kontext aus Einflüssen von Familie, Freunden, Umwelt, Gesellschaft und Kultur. Durch individuelle Wahrnehmungs- und Denkprozesse dienen äußere und innere Faktoren der Persönlichkeitsentwicklung – sie können entsprechend nicht getrennt betrachtet werden. Frühere Erfahrungen des Individuum und daraus abgeleitete Werte zeigen sich als recht stabil, obwohl sie selbstverständlich veränderbar sind, da ein Mensch ständig neuen Einflüssen unterliegt und daraus neue Erfahrungen ableitet. Er nimmt sein Verhalten und seine Wirkung auf andere wahr (Selbstwahrnehmung), beurteilt diese Wahrnehmungen, konzipiert ein Bild von sich selbst (Selbstkonzept) und bewertet sich selbst (Selbstwertgefühl).

Gerade das enge Umfeld wie Schule und Freunde sind für die persönliche Entwicklung des Kindes sehr wichtig. Es spielt durchaus eine Rolle, ob Sie Ihrem Kind z. B. den

Reitsport ermöglichen oder es sich in seiner Freizeit auf Straßen und Spielplätzen herumtreiben muss. Kinder suchen sich Vorbilder und es liegt an den Eltern, welches Umfeld sie prägen wird.

Maßgeblich bestimmend aber ist die familiäre Basis. Nicht nur die Art des Umgangs mit den Kindern bestimmt deren künftige Werte, sondern auch der Kontext der Lebensumstände. Eine positive Lebenseinstellung und Harmonie innerhalb der Familie fördern die positiven Eigenschaften des Kindes. Sie erleben eine große Bandbreite an Gefühlen, werden durch starke Emotionen nicht geschreckt und übernehmen Verantwortung für ihre Gedanken, Gefühle und Handlungen. Sie entwickeln Empathie und können sich in andere Menschen hineinversetzen. Sie haben eine optimistische Lebenseinstellung, sehen einen Sinn und Zweck in ihrem Leben, folgen bestimmten Werten und erkennen, dass sie fortwährend an sich arbeiten müssen.

Nach Meinung des Pädagogikprofessors *Wolfgang Brezinka*[30] warten Kinder nicht darauf, erzogen zu werden, sondern sie lernen von selbst aus allem, was sie in ihrem Lebensraum wahrnehmen – sei es gut oder schlecht, wertvoll oder minderwertig. Dabei wirke am stärksten, was ihr Gefühl anspricht. Brezinka nennt fünf Kategorien einer starken Persönlichkeit:

1. Grundvertrauen, Lebensbejahung, Optimismus, Offenheit, Bindungsfähigkeit und Gottvertrauen
2. Bereitschaft zur Selbsterhaltung durch eigene Anstrengung, Arbeitswilligkeit, Ausdauer, Zuverlässigkeit, Sorgfalt und Verantwortungsbewusstsein
3. realistisches Welt- und Selbstverständnis, also Wirklichkeitssinn, Sachlichkeit, Wissen, Fähigkeit zur Introspektion und Selbsterkenntnis
4. Gemütsbildung, also Werthaltungen, Gewissen, Ansprechbarkeit für Gutes und Schönes, Taktgefühl und Rechtsempfinden sowie
5. Selbstdisziplin, also Rücksichtnahme, seelische Belastbarkeit und Selbstbeherrschung

Wenn Sie also die anfangs gestellte Frage bejahen, dann können Ihre Eltern nicht so viel falsch gemacht haben und auch Ihr soziales Umfeld scheint sich positiv auf Ihre Persönlichkeitsentwicklung ausgewirkt zu haben. Wenn Sie allerdings fremde, flüsternde Stimmen in Ihrem Kopf hören, die Sie unaufhörlich auffordern zu töten, sollten Sie sich einem Spezialisten anvertrauen.

Prägung und Konditionierung

In wohl jeder ländlichen Wohnsiedlung gab es ein Kind, dem eine Ente nachlief. In meiner Nachbarschaft war es ein Freund namens Thomas. Das Küken hatte ihn als Mutter angenommen und folgte ihm wie ein Schatten. Das sah sehr putzig aus. Es sprach sich schnell

[30] Wolfgang Brezinka (*1928 in Berlin); deutsch-österreichischer Erziehungswissenschaftler; Professor für Pädagogik.

herum, dass Enten- und Gänseküken die erste Person, die sie nach dem Schlüpfen sehen, als Mutter annehmen. Wir anderen Kinder waren sehr neidisch, und da uns unsere Eltern keinen Hund erlaubten, durchsuchten wir das Gras an den Böschungen, um wenigstens eine Ente zu haben – leider erfolglos.

Das Verhalten des Kükens nennt man *Prägung* (Imprinting). Es ist eine frühe Form des Lernens, die meist nur über einen kurzen Zeitraum (sensible Phase) Reize der Umwelt aufnimmt und diese dauerhaft in das Verhaltensrepertoire übernimmt. Die Prägung unterscheidet sich von anderen Lernformen deutlich, da sie weder *Erfahrungen* noch *Versuch und Irrtum* voraussetzt und auch Bestrafung keine Rolle spielt. Allerdings bleiben die Inhalte der Prägung entsprechend auf spezifische Reaktionen oder Verhaltensweisen bestimmter Objekte reduziert.

Als Schöpfer dieser Erkenntnis gilt *Konrad Lorenz*[31], der in den 1930er Jahren als „Vater der Graugänse" bekannt wurde. Seine Untersuchungen erklärten das Phänomen der Prägung und bewiesen, dass Gänse nach dem Schlüpfen erst lernen müssen, wer ihre Mutter ist. Sie würden über kein angeborenes Bild der Mutter verfügen und bezögen sich auf alles, das sich bewege oder regelmäßig Laute von sich gebe. Isoliert geschlüpfte Küken, denen ein Bezugswesen fehle, würden in der Not sogar einen Fußball oder eine Kiste als Mutter annehmen.

Inwiefern sich diese Erkenntnisse auf ein neugeborenes Kind beziehen lassen, ist immer noch strittig, da sich derlei Versuche mit Menschen selbstredend verbieten. Unbestritten ist jedoch, dass sich ein Kind gestört entwickelt, wenn ihm diese frühkindliche Prägung auf die Mutter bzw. den Vater vorenthalten wird. Die Wissenschaft geht davon aus, dass das Baby eine Trennung von der Mutter als Gewalt erlebt, die als seelische Not, Todesangst, unendliche Leere, schmerzhafte Verlassenheit und Aussichtslosigkeit empfunden wird. Resultierend daraus können sich im späteren Leben Frustration, Aggression, das Gefühl des Mangels und unendlicher Schmerz entwickeln. Das Gefühl, nicht dazuzugehören und ausgeschlossen zu sein, erhöhe die Gewaltbereitschaft, den Hass, die ständige Unzufriedenheit und sei ein Grund emotionalen Rückzugs.

Ebenfalls nicht gesichert ist eine Antwort auf die Frage, wie lange sich die Psyche des Menschen prägen lässt. Selbstredend wird er durch sein Umfeld beeinflusst und handelt entsprechend der Möglichkeiten, die ihm zur Verfügung stehen. Man kann nicht bestreiten, dass ein Mensch beeinflussbar ist. Sein Wesen, sein Charakter und die Entwicklung seiner Persönlichkeitsstruktur scheinen aber ein Ergebnis frühkindlicher Prägung zu sein. Entsprechend sollen Sie Theorien mistrauen, die beteuern, über geschickte Fragestellungen und Reiz- bzw. Schlüsselwörter den Kunden prägen und steuern zu können, wie es die neurolinguistische Programmierung (NLP) verspricht.

Um die geistige Entwicklung, insbesondere die der Sprache, des Denkens und der Vorstellungsfähigkeit des Kindes zu erforschen, experimentierte *Karl Bühler*[32] mit Affen. Seine Beobachtungen ließen ihn schlussfolgern, dass ein Kind mit ungefähr 3 Jahren ein geisti-

[31] Konrad Zacharias Lorenz (1903–1989); österreichischer Zoologe und einer der Hauptvertreter der klassischen vergleichenden Verhaltensforschung.

[32] Karl Bühler (1879–1963); deutscher Denk- und Sprachpsychologe und Sprachtheoretiker.

ges Wesen sei. Er definierte drei auf sich aufbauende, geistige Entwicklungsstufen: *Instinkt, Dressur* und *Intellekt*. Der Instinkt, dem jedes Lebewesen folge, bilde die Grundlage für weitere Entwicklungen.

> *Wir nehmen die hergebrachte Unterscheidung zwischen dem fertigen starren Erbgut der Instinkte und der anschmiegsamen individuellen Anpassungsfähigkeit dressierbarer Tiere auf und fügen (…) eine dritte Einrichtung, nämlich die Fähigkeit, Erfindungen zu machen, hinzu.*
> (Karl Bühler)

Um Lorenz bei dieser Betrachtung zu berücksichtigen, können wir die Prägung als ein instinktives Verhalten klassifizieren. Die Dressur, von Bühler als *assoziatives Gedächtnis* bezeichnet, bietet dem Individuum die Fähigkeit, zu lernen und sich seiner Umgebung anzupassen. Sowohl Instinkt als auch Dressur seien bei Tieren und bei Menschen zu beobachten. Die Entwicklungsstufe des *Intellekts* aber sei es, die den Menschen vom Tier unterscheide. Sie vereinige die Vorteile des Instinkts und der Dressur und ermögliche, aufgrund von Überlegungen und Einsicht, *Ideen* zu entwickeln. Die Einsicht ist die Eigenschaft, die einem Tier fehle, da es nur auf der Basis seines Instinkts und/oder der Dressur reagiere.

Gewohnheit

> *Die Fesseln der Gewohnheit sind meist so fein, dass man sie gar nicht spürt. Doch wenn man sie dann spürt, sind sie schon so stark, dass sie sich nicht mehr zerreißen lassen.*
> (Samuel Johnson)

Wir alle haben gute oder schlechte Angewohnheiten. Doch woher kommen sie? Und vor allem, wie können wir sie wieder loswerden? Gewohnheiten sind Reaktionen auf gleichartige Umwelteinflüsse oder Stimuli, die, wenn sie nicht bewusst unterdrückt werden, annähernd automatisch und unbewusst ausgeführt werden. Durch ein bestimmtes, oft wiederkehrendes Verhalten auf ein und denselben Auslöser reagieren wir mit einer stereotypen Verhaltensweise. Daraus entwickelt sich ein Reaktionsschema, das sich auf das Denken, Fühlen und Verhalten beziehen kann. In den ersten fünf bis zehn Lebensjahren sind die Menschen besonders lernfähig und bieten, laut neurologischer Untersuchungen, besonders günstige Voraussetzungen für das Entwickeln bestimmter Gewohnheiten. Der Mensch *gewöhnt* sich sozusagen *an* die Situation und nimmt diese in sein Reaktionsschema auf – es wird zur *An-gewohn-heit*.

Der Sinn einer solchen Verhaltensweise liegt darin, dass sie besonders effektiv ist. Ich muss mir nicht jedes Mal von Neuem Gedanken machen, *wie* ich auf einen Umwelteinfluss reagiere. Ich habe mein Verhalten gewissermaßen automatisiert. Das spart Zeit und Energie und diese kann ich anderen Dingen widmen.

► Ich kann mich noch lebhaft an meine erste Fahrstunde erinnern: Winter 1979, gegen 17:00 Uhr, es war bereits stockfinster und Feierabendverkehr. Der Wagen (ein Audi 50) stand in einer für mein Gefühl sehr knapp bemessenen Parklücke und der Fahrlehrer begann, mir Anweisungen zu geben: Motor starten, kuppeln, erster Gang, Kupplung langsam bis zum Druckpunkt kommen lassen, dabei etwas Gas geben, aber nicht zu viel, Blinker setzen, in den Spiegel und über die Schulter schauen, Lenkrad einschlagen usw. – jede Menge verwirrender Kommandos und wir waren noch nicht einmal auf der Straße. Ich musste Kopf, Augen, beide Füße und beide Arme gleichzeitig benutzen und dabei noch denken.

Der komplexe Vorgang, der mir damals den Angstschweiß auf die Stirn trieb, ist sehr schnell in ein automatisches Denken und Handeln übergegangen. Ich muss nicht mehr schauen, wo der Blinker ist, wie die Gänge sortiert werden oder wer Vorfahrt hat. Ich kenne die Maße meines Autos und kann das Bremsverhalten und den nötigen Bremsweg abschätzen – jedenfalls meistens.

Automatismen, monotones Verhalten und Gewohnheiten erleichtern also unser Leben. Das Problem ist, dass ein leichtes Leben auf die Dauer langweilig ist.

Seit *Henry Ford*[33] vor circa 100 Jahren konsequent die Fließbandtechnik im Automobilbau perfektionierte und dieses im Spielfilm „*Moderne Zeiten*" von Charly Chaplin kritisch betrachtet wurde, wussten unsere Großeltern, dass es spannendere Jobs gibt, als am Fließband zu stehen. Die Optimierung des Produktionsprozesses und die Maximierung der Produktivität wurden mit dem Verlust der individuellen Leistungsfähigkeit und der Kreativität erkauft. Reflexhafte Abläufe verlangen weniger Aufmerksamkeit, was wiederum zu gewohnheitsmäßiger Unaufmerksamkeit führen kann. Ähnlich verhält es sich mit den Denkprozessen, die sich einschleifen und in Vorurteilen enden können. Vorurteile können das Leben erleichtern – spannender oder interessanter wird es dadurch jedoch keinesfalls.

Ich höre immer wieder von der Annahme, dass 21 gleichwertige Wiederholungen auf denselben Auslöser bereits als Gewohnheit übernommen werden. Das würde ich so nicht unterschreiben, denn das Wesen der Gewohnheit liegt in Ihrer Rechtfertigung: Sie soll uns das Leben erleichtern. Was funktioniert, wird vom Gehirn vielleicht schon nach neun Versuchen als optimale Lösung abgespeichert. Wenn aber der 21. Versuch das Leben immer noch nicht erleichtert, kann dieser Weg nicht richtig sein. Auch weitere Versuche werden sehr wahrscheinlich am Ergebnis nichts ändern. Das Gehirn speichert also nur das als Gewohnheit ab, was als bester Weg zum Ziel erkannt wurde. Der Umkehrschluss wiederum macht es so schwer, eine Gewohnheit abzulegen. Da das Gehirn diesen Weg als richtig und zielführend einstufte, wird es sich erst einmal sträuben, andere Wege zuzulassen. Für das Gehirn sind sie schlicht falsch und nicht zweckmäßig. Wir können die Gedanken mit Wasser vergleichen, das sich im Laufe der Zeit einen Weg ins Tal gesucht hat. Es ist immer

[33] Henry Ford (1863-1947); Automobilhersteller/Ford Motor Company; er perfektionierte konsequent die Fließbandtechnik im Automobilbau, die allerdings schon Ransom Eli Olds 1902 in vereinfachter Form in seiner Automobilfirma Oldsmobile vorweggenommen hatte.

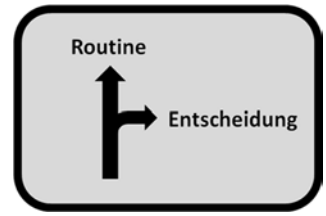


Abb. 2.6 Routine oder Entscheidung

der einfachste Weg und mit den Jahren wusch es ein Flussbett aus, das diesen Weg noch einfacher macht.

Um Gewohnheiten abzulegen und offen für neue Denk- und Verhaltensweisen zu sein, muss äußere Überzeugungs- und innere Entscheidungsarbeit geleistet werden und das ist nicht immer einfach. Dazu muss ich das eigene Denken und Handeln infrage stellen, das meine Person bisher definierte. Ich muss zum Beispiel einen Mangel im zwischenmenschlichen Umgang erkennen, wenn ich keine Freunde habe und mich kein Schwein anruft oder ich muss mir die Frage stellen, was den Kollegen erfolgreicher macht, als ich es bin. Man sagt, Selbsterkenntnis sei der Schlüssel zum Erfolg (oder zum Kunden). Mit der Selbsterkenntnis ist das aber so eine Sache: Sie kommt häufig erst, wenn vieles zu spät ist.

Wenn Sie diesem Ergebnis präventiv begegnen wollen, beginnen Sie einfach manche Dinge ohne triftigen Grund in Ihrem Leben zu ändern. Nehmen Sie beispielsweise morgens einen anderen Weg zur Arbeit. Sprechen Sie mit den Leuten aus Ihrer Firma, die Sie sonst nicht, oder wenig beachtet haben. Bringen Sie Ihrer Frau ohne einen besonderen Grund Blumen mit oder rufen Sie einen Freund an, zu dem Sie lange keinen Kontakt hatten. Es ist eigentlich völlig egal, *was* Sie tun – es sollte nur etwas Neues sein, etwas, das Ihren Blick erweitert und Sie dazu anregt, eingetretene Pfade zu verlassen (Abb. 2.6).

► Um die Gewohnheiten Ihres Kunden zu beeinflussen, bitte ich Sie um ein kleines Gedankenspiel:

Nehmen wir an, dass einer Ihrer potenziellen Kunden nicht nur über einen für Sie attraktiven Fuhrpark verfügt, sondern auch eine eher schlicht gestrickte Persönlichkeit besitzt. Denken und Kreativität sind nicht so sein Ding. Er liest die Tageszeitung mit den größten Buchstaben und hält sich an einen nicht vorhandenen Lebensplan, der ihm ja bisher recht gab. Sein Unternehmen läuft immerhin so gut, dass er fünf Angestellte beschäftigt, seine Familie ernähren kann und sein Häuschen in der Vorstadt in ein paar Jahren abgezahlt sein wird. Seine Kaufentscheidungen entsprechen seinem Wesen und zeichnen sich weder durch Kreativität noch Wagemut aus.

Welche Betreuungsqualität könnte diese Person veranlassen, ihre gewohnten Denkmuster abzulegen? Warum sollte sie gerade bei *Ihnen* kaufen?

Ich möchte betonen, dass diese speziellen Kunden weder schwerer noch leichter zu betreuen sind. Wir sollten sie weder klassifizieren noch bewerten. Sie sollten sich dennoch bewusst darüber sein, dass gewisse Menschen bestimmten Mustern folgen und nicht mit gleichen Mitteln zu überzeugen sind wie andere. Gerade der Gewohnheit ist schwer mit

sachlichen Argumenten beizukommen. Ich möchte Sie bitten, sich in diese Situation hineinzuversetzen und sich zu überlegen, *wie Sie* diesen potenziellen Kunden knacken können. Ihm spezielle Lösungsvorschläge zu bieten, wäre zu einfach. Überlegen Sie, wie oft Sie ihn besuchen müssen. Welchen Argumenten gegenüber könnte dieser Mensch offen sein? Was sollte ihn veranlassen, Sie zu akzeptieren und letztendlich seine Unterschrift unter einen Vertrag zu setzen?

Seien Sie versichert, dass Sie in Ihrer Kundendatei mehr als einen dieser potenziellen Kunden finden werden, die einer anderen Art der Betreuung bedürfen als andere Kunden.

Lernen

Ich möchte mich lernend verändern.
Ich möchte gerne etwas weniger blöd sterben als ich geboren bin.
(André Heller)

Was wollen Sie bei Ihrem Kunden erreichen, was ist das Ziel Ihres Jobs? Nein, das Ziel Ihrer Bemühungen ist es nicht, dem Kunden etwas zu verkaufen. Der Verkauf, die Unterschrift ist lediglich das Resultat Ihrer Anstrengungen. Wie wir festgestellt haben, ist, unter Berücksichtigung vorherrschender Marktverhältnisse, der Kauf die Größe, an der Sie sich orientieren müssen, denn erst die Wechselbeziehung zwischen Kauf und Verkauf ermöglicht Ihren Job.

Wenn Sie die Zeiten Ihrer Verhandlungen addieren und diese ins Verhältnis zu Ihrer Arbeitszeit setzen, wird klar, dass der Abschluss den geringsten Aufwand in Anspruch nimmt und Ihr Job sich über andere, deutlich komplexere Vorgänge definiert. Wie aber, wenn nicht der Verkauf die Definition bietet, würden Sie Ihre Stelle beschreiben? Was ist das Anspruchsvolle daran? Was ist das Wesentliche an Ihrer Tätigkeit, wenn wir einmal das Beiwerk ausklammern?

Meiner Meinung nach liegt Ihre Hauptaufgabe darin, den Kunden oder potenziellen Kunden bestmöglich zu betreuen und eine Geschäftsbeziehung auf gleicher Augenhöhe herzustellen. Alles andere ist nur Mittel zum Zweck: die Stunden auf der Autobahn, die Administration, die Besprechungen oder die Schulungen.

Nun gehen Sie einmal bitte vom potenziellen Kunden aus. Er ist die wohl härteste Nuss, da weder eine Beziehung noch ein Vertrauensverhältnis besteht. Worin besteht Ihre Arbeit ihm gegenüber? Betreuung ist ein weitgefasster Begriff. Wenn wir aber diesen auf ein wesentliches Wort reduzieren, hängen Ihre Arbeit und Ihr Erfolg von einem einzigen Wort ab: *Lernen*.

Der Grund ist folgender: Es mag Sie überraschen, aber Ihr potenzieller Kunde hat nicht ausgerechnet auf Sie gewartet. Sein Betrieb läuft auch ohne Ihre Kompetenz und ohne Ihr Produkt ganz gut. Nun tanzen Sie voller Hoffnung auf den Hof, verbreiten gute Laune und wollen ihm klarmachen, dass *Sie* die Lösung der Probleme sind, die er ohne Sie vielleicht gar nicht hätte. Das ist weiß Gott nicht einfach, aber das behauptet ja auch keiner. Innerhalb Ihrer Akquise- und Betreuungsbemühungen müssen Sie erreichen, dass Ihr potenzieller Kunde seine bisher getroffenen Entscheidungen infrage stellt. Er sollte sich

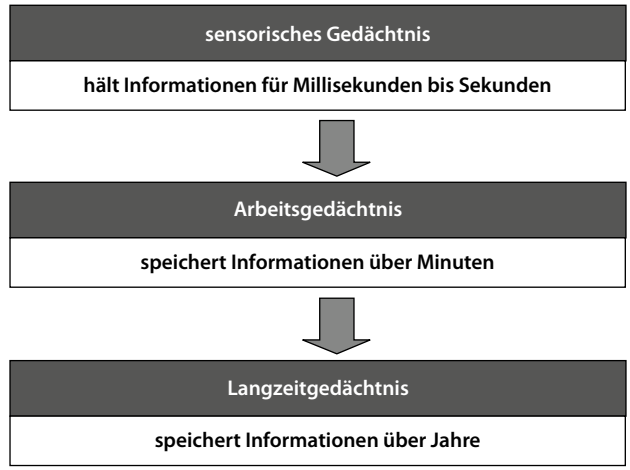


Abb. 2.7 Gedächtnis. (Quelle: eigene Darstellung)

Neuem gegenüber öffnen oder wenigstens Interesse zeigen. Das funktioniert nicht über den Preis – jedenfalls nicht lange. Das funktioniert nur durch sensible und stetige Überzeugungsarbeit, die durchaus Wochen, Monate oder Jahre in Anspruch nehmen kann. Für den Kunden beginnt ein *Lernprozess* und entsprechend sind Sie der Lehrer. Selbstverständlich konzentrieren wir diese Betrachtung auf den B2B-Verkauf, dem Verkauf erklärungsbedürftiger Ware und dem Verkauf von Investitionsgütern; vorzugsweise im Außendienst. Die verschiedenen Varianten wie Ladenverkauf, Hard-Selling, Internet- oder Versandhandel sind ein ganz anderes Paar Schuhe.

Um zu verstehen, was einen guten Lehrer ausmacht, muss man erst einmal verstehen, wie das Lernen funktioniert, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen und was im Kopf dabei geschieht. Neuronale Systeme lernen komplexe Muster ohne die Voraussetzung grundlegender Regeln oder Abstraktionen. Das heißt, dass neuronale Netze einer Art von *natürlicher Intelligenz* folgen, die unabhängig von Regeln lernt.

Lernen ist eine Speicherung der Informationen, die wir über die Sinne aufnehmen und in unserem Gedächtnis speichern. Je nach Dauer der Informationsspeicherung unterscheidet man drei Systeme:

1. Sensorisches Gedächtnis

…oder das Ultrakurzzeitgedächtnis

Unabhängig von der Wertigkeit werden sämtliche neue Informationen im sensorischen Gedächtnis zwischengespeichert. Insbesondere die visuellen (sehen) und auditiven (hören) Sinneswahrnehmungen werden vom Ultrakurzzeitgedächtnis gespeichert, für die zentrale Prozesse von Bewusstsein und Aufmerksamkeit keine Rolle spielen. Wir hören und sehen also immer – ob wir wollen oder nicht. Man kann die Ohren nicht einfach abschalten, und solange man die Augenlider geöffnet hält, sieht man die Umgebung (Abb. 2.7).

Die elektrischen Impulse werden verarbeitet und mit bereits vorhandenen Vorinformationen verknüpft. Leider gehen diese Informationen nach maximal 20 s verloren (auditives sensorische Gedächtnis), da die elektrischen Impulse abklingen.

Die Bilder, die im Kopf entstehen, also im *visuellen sensorischen Gedächtnis*, verschwinden bereits nach circa 15 ms. Das mag verwundern, ist aber zu erklären: Wenn Sie einem Klavierspieler auf die Finger schauen, werden Sie dennoch nicht spielen können, obwohl Sie die notwendigen Bewegungen gerade vor Augen haben. Auch dann nicht, wenn es sich um ein langsames Stück wie Debussys „*Clair de lune*" handelt.

2. Kurzzeit- oder Arbeitsgedächtnis

…oder: „Wo um alles in der Welt sind meine Schlüssel?"

Ähnlich einer DNA werden Informationen im *Kurzzeitgedächtnis* in den Neuronen durch Proteinketten gebildet. Wenn diese zerfallen, gehen die Informationen verloren. Im Gegensatz zum Langzeitgedächtnis besitzt das Kurzzeitgedächtnis eine genetisch festgelegte Kapazität, die auch durch Training nicht gesteigert werden kann. Es beinhaltet folgende Funktionen:

- Kurzfristiges Speichern visueller Eindrücke
- Speichern von verbalen Informationen, welche durch ein inneres Wiederholen relativ lange verfügbar bleiben können
- Verknüpfung der visuellen und verbalen Eindrücke mit dem Langzeitgedächtnis

„Ich packe meinen Koffer …" war das entscheidende Spiel bei „Schlag den Raab" am 5. Juni 2011. Stefan Raab und sein Gegenspieler mussten nacheinander jeweils eine beschriftete Karte von einem Tisch abheben, den Inhalt vorlesen und sich die Reihenfolge merken und wiederholen. Kleiderständer, Hammer, Notizblock, Hose, Kochtopf, Mundharmonika, Flasche, Saftpresse, Schraubenzieher …ein Kinderspiel, sollte man denken. Bei der neunten Karte machte der Kandidat jedoch den entscheidenden Fehler, der ihn um den Gewinn von einer Million Euro brachte.

Wie *George A. Miller*[34] 1956 feststellte, verfügt das Kurzzeitgedächtnis über eine begrenzte Kapazität von 7 ± 2 *Chunks.* Mit Chunks werden Informationseinheiten bezeichnet, deren Informationsgehalt unbedeutend für das Kurzzeitgedächtnis ist. Es können Worte, Buchstaben, Dezimalzahlen oder auch Gegenstände sein, wobei die Gedächtnisspanne tatsächlich reizabhängig ist. Es ist zum Beispiel für verständliche Wörter (Haus) größer als für unverständliche Wörter (Desoxyribonukleinsäure) oder Nichtwörter (ZOF). Diese Informationen können weiterverarbeitet werden und Ergebnisse müssen zur längerfristigen Speicherung in das Langzeitgedächtnis überführt werden.

[34] George A. Miller (*1920); US-amerikanischer Psychologe.

Nach Miller verinnerlicht der durchschnittlich begabte Mensch sechs bis sieben Chunks. Ein Kurzzeitgedächtnis von acht Chunks sei bereits weit überdurchschnittlich. Neun Chunks kämen außerordentlich selten vor und lägen eindeutig im Genie-Bereich (IQ von über 150). Neueste Untersuchungen der *University of Missouri* (2008) lassen jedoch den Rückschluss zu, dass die Kapazität des Kurzzeitgedächtnisses mit drei bis vier Chunks deutlich geringer ist, als von Miller angenommen.

Vor mehr als dreihundert Jahren entdeckte *John Locke*[35] das sogenannte „*seven phenomenon*", als er das Auffassungsvermögen von Erwachsenen untersuchte. Zu seinem Ergebnis kam er, indem er Testpersonen eine große Anzahl von Gegenständen nur einen kurzen Augenblick zeigte und diese im Anschluss wiedergeben mussten, was sie gesehen hatten. Das Erstaunliche war, dass fast alle Probanden von denen gezeigten Gegenständen circa sieben verschiedene Objekte benennen konnten. Dabei war es nicht maßgeblich, um welche Objekte es sich handelte, aber die Anzahl *Sieben* bildete die Obergrenze dessen, was sich fast alle Probanden merken konnten. Bei mehr als sieben Gegenständen kam es zu einem schlagartigen Abfall der Trefferquote. Selbst als die Testpersonen einen zweiten Durchlauf machten und die Dinge ein weiteres Mal zu sehen bekamen, erhöhte sich die Anzahl der Chunks nicht wesentlich.

Das Kurzzeitgedächtnis des Menschen scheint also genetisch auf wenige Informationen begrenzt zu sein. Sudoku[36] und Dr. Kawashima helfen dem Kurzzeitgedächtnis also gar nichts, und auch das sensorische Gedächtnis ist in seinen Möglichkeiten und seiner Kapazität begrenzt.

Für die Praxis ergibt sich die Konsequenz, dass Sie Informationen ab einer gewissen Größe in kleinen Häppchen servieren, also gliedern sollten. Ihr Angebot sollte klar strukturiert, logisch nachvollziehbar und nicht überladen sein. Bekannte Wörter werden schneller gelernt als nicht bekannte Wörter oder abstrakte Begriffe. Verzichten Sie also auf Ausdrücke, die Sie als Experten darstellen sollen, vom Kunden aber nicht verstanden werden. Ihre Argumentation sollte wenige Vorteile in den Fokus des Kunden bringen, dann ist er in der Lage, sie sich zu merken – manchmal ist weniger eben mehr.

3. Langzeitgedächtnis

…oder: „Den kenne ich doch irgendwoher."

Das Langzeitgedächtnis Ihres Kunden ist schließlich das, in welches Sie Ihr Gesicht, Ihr Produkt und Ihre Botschaft einbrennen sollten, denn es ist das dauerhafte Speichersystem des Gehirns. Man darf sich das Langzeitgedächtnis nicht als einheitliches Gebilde vorstellen, das in einem bestimmten Raum im Gehirn zu finden ist. Vielmehr ist es eine Zusammenfassung verschiedener Speicherleistungen des Gehirns. Es ist also völlig unerheblich,

[35] John Locke (1632–1704); einflussreicher englischer Philosoph und Aufklärer.

[36] Japanisch; wörtlich so viel wie „Isolieren Sie die Zahlen" ist ein Logikrätsel und ähnelt lateinischen Quadraten.

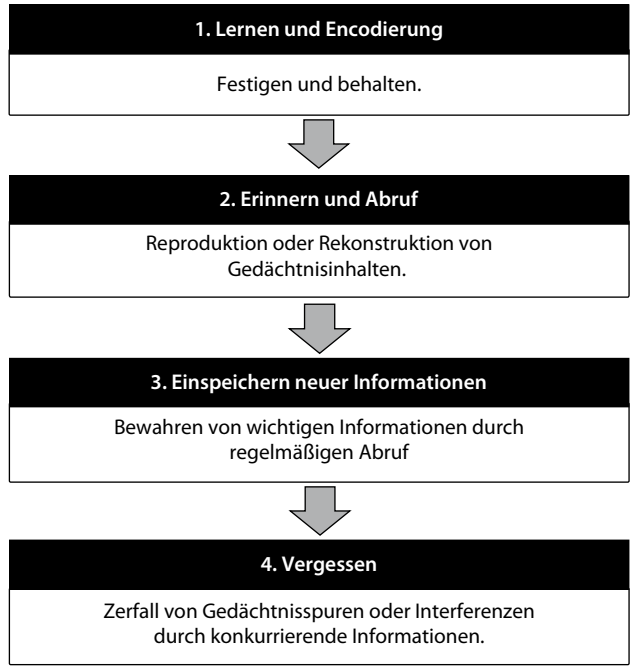


Abb. 2.8 Prozesse im Langzeitgedächtnis

in welche Richtung Sie schauen, um den kreativen Bereich ihres Gehirns zu nutzen (siehe Kapitel: Mimik, Gestik, Körpersprache).

Zwar gibt es über die Begrenzung der Kapazität und Verweildauer der Informationen zurzeit noch keine verlässlichen Aussagen, doch scheint der Mensch nur einen Bruchteil dessen zu nutzen, was ihm theoretisch zur Verfügung stünde. Studien mit Savants jedenfalls lassen eine deutlich höhere Gedächtniskapazität vermuten als die normal genutzte. Dass allerdings der Mensch nur 20 % seines Gehirns nutze, ist ein weitverbreiteter Trugschluss.

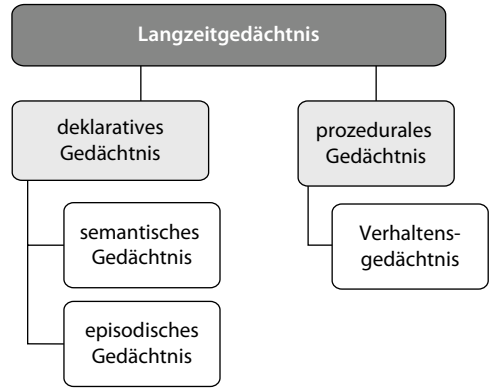
Man kann folgende vier Prozesse des Langzeitgedächtnisses unterscheiden (Abb. 2.8):

Arten der Information im Langzeitgedächtnis

Alles, was wir im Laufe unseres Lebens bewusst oder unbewusst gelernt haben, wird im Gehirn gespeichert. Manches findet den Weg ins Langzeitgedächtnis und manches vergessen wir schlicht. Wenn wir die Qualität der verschiedenen Informationen in unserem Gehirn in verschiedene Sachinhalte oder Fähigkeiten teilen, können wir folgende Einteilungen festlegen:

- *Weltwissen, Daten und Fakten:* Berlin ist die Hauptstadt der BRD; jeder Mensch hat Mutter und Vater; der Ball ist rund usw.
- *Vergangenheit:* Episoden, Ereignisse und Tatsachen aus dem eigenen Leben; Erinnerung an Erlebnisse, das Gesicht und der Name der eigenen Mutter
- *Verhalten:* Erlernte, automatisierte Handlungsabläufe bzw. Fertigkeiten wie Gehen, Radfahren, Tanzen, Autofahren, Klavierspielen

Abb. 2.9 Langzeitgedächtnis



Vergangenheit und Wissen werden im sogenannten *deklarativen Gedächtnis*, Verhalten und Motorik im *prozeduralen Gedächtnis* gespeichert (Abb. 2.9).

Wie schon erwähnt, ist die Gedächtnisleistung unseres Gehirns ein Ergebnis der ungefähr 100 Mrd. Nervenzellen, die mit schätzungsweise 100 bis 500 Bio. Synapsen verbunden sind. Viele dieser Synapsen sind nicht beständig, das heißt, sie können vergehen oder auch neu entstehen und sie können die Effizienz der Übertragung auf das andere Neuron für sich und benachbarte Synapsen verändern. Doch wie entsteht die Realität in unseren Köpfen? Der Hollywoodfilm „*Matrix*“[37] mag in manchen Szenen überzogen und nicht nachvollziehbar sein – besonders für jene, die Liebe und Romantik statt Effekte und Gewalt auf der Leinwand bevorzugen. Die Grundidee aber ist nicht so weit weg von dem, was in unserem Kopf geschieht: Die Realität ist nicht real, sondern das, was unser Hirn daraus konstruiert. Ein Supercomputer züchtet Menschen in riesigen Anlagen, um aus deren Körpern Energie zu gewinnen. Statt körpereigene Sinnesreize zu empfangen, nehmen sie lediglich die schwachen Impulse einer komplexen Computersimulation auf und interpretieren sie auf eigene Weise. Letztlich sind es die gleichen schwachen elektrischen Reize, die von den Rezeptoren an das Gehirn gesendet werden und eine Welt konstruieren, die sich nur in den Köpfen abspielt. Der Mensch kann nicht unterscheiden, woher sie kommen. Er empfindet die Welt als real.

Ich will dir sagen, wieso du hier bist. Du bist hier, weil du etwas weißt.
Etwas, das du nicht erklären kannst. Aber du fühlst es.
Du fühlst es schon dein ganzes Leben lang, dass mit der Welt etwas
nicht stimmt. Du weißt nicht was, aber es ist da.
Wie ein Splitter in deinem Kopf, der dich verrückt macht.
(Morpheus)

Im wirklichen Leben ist der Vorgang zwar deutlich komplexer, aber durchaus vergleichbar. Das, was wir für die Realität halten, sind die Gedanken, die uns ein *Bild der Wirklichkeit*

[37] Matrix (Originaltitel: *The Matrix*) ist ein Science-Fiction-Film aus dem Jahr 1999. Regie führten die Wachowski-Brüder, die auch das Drehbuch schrieben.

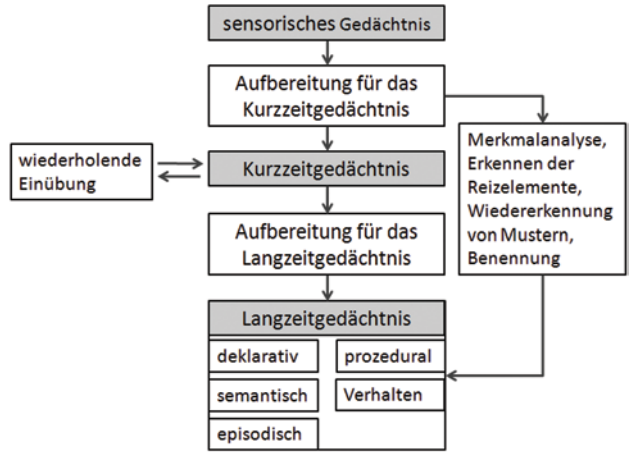


Abb. 2.10 Sensorisches Gedächtnis – Kurzzeitgedächtnis – Langzeitgedächtnis

vermitteln. Es ist das Ergebnis vieler Faktoren, die sich zu einer persönlichen, individuellen Realität verdichten. Doch gehen wir systematisch vor: Um Erinnerungen dauerhaft speichern zu können, benötigen wir wenigstens zwei Voraussetzungen:

- Das Objekt/die Situation muss über wenigstens einen Sinn zu erkennen sein.
- Das Objekt/die Situation muss benannt werden können.

Noch vor dem Erlernen der Muttersprache beginnen wir, ein *objektbezogenes Begriffssystem* zu erstellen. Wir belegen jedes Ding mit Eigenschaften und Methoden und setzen es in Relation zu anderen Objekten. So wird im Gehirn ein individuelles, persönliches *objektorientiertes Modell* der realen Welt gebildet. Mit dem Erlernen der Muttersprache entwickelt der Mensch ein *codebezogenes Begriffssystem.* Bei diesem Lernprozess wird ein Abbild des Wortschatzes bzw. ein Vorrat an Wortbedeutungen gebildet. Erst dieses System erlaubt es uns, auf unsere Gedanken (Begriffe, Informationsinhalte, Wortinhalte) zuzugreifen, um mithilfe der Sprache (Lautfolgen, Codes, Wörter) die Begriffe zu speichern (Abb. 2.10).

Wenn ich zum Beispiel Schnee sehe, erkenne ich ihn als solchen, völlig unabhängig davon, ob es Sulzschnee, Neuschnee, Harsch oder Schneematsch ist. Dann erst setzen Relation, Beziehungen und Assoziationen ein: *„…kalt, die Straßen könnten glatt sein. Es ist nicht viel Schnee, aber Winterreifen wären klasse.“* Bewusst oder unbewusst erinnere ich mich an das letzte Jahr und beschließe, zu Hause zu bleiben (Fähigkeit, sich zu erinnern).

Merk- und Lernfähigkeit

…oder: „Charly Babbitt hat einen Scherz gemacht.“

Kim Peek war 12 Jahre alt. Die Familie hatte den Weihnachtsgottesdienst besucht und vor der Bescherung sollte der Bengel vor dem Weihnachtsbaum ein Gedicht aufsagen. Er

sprach undeutlich. 1951 kam er mit einer geistigen Behinderung zur Welt. Sein Kopf war deutlich größer als bei normalen Kindern. Kim baute sich vor den Lichtern auf und rezitierte die Weihnachtsgeschichte aus dem Lukas-Evangelium von Kaiser Augustus bis zu den Hirten aus der Bibel. Er hatte diesen Text in der Kirche gehört und ihn sich Wort für Wort gemerkt. Bereits im Alter von 16 Monaten begann er zu lesen und mit 4 Jahren kannte er acht Lexikon-Bände Wort für Wort auswendig. Es sind zwar viele Auswirkungen der *Inselbegabung* bekannt, nicht aber deren Ursache. Die Betroffenen besitzen häufig außergewöhnliche Fähigkeiten, die sie von anderen geistig Behinderten unterscheiden. Was Kim und den meisten anderen Savants[38] fehlt, ist unter anderem die Fähigkeit der Sozialisation. Kim lebte in seiner kleinen, beschränkten Welt und reagierte auf Störungen hysterisch. *Stephen Wiltshire*, auch *„die lebende Kamera" genannt,* ist der wohl bekannteste und erfolgreichste Savant. Er verfügt über ein fotografisches Gedächtnis und kann sämtliche Umrisse und Details einer Stadt wie zum Beispiel Rom oder London nachzeichnen, obwohl er sie nur einziges Mal überflog. Andere sind Gedächtniskünstler und beißen sich an Zahlen und Daten fest oder spielen auf dem Klavier komplexe Stücke nach, die sie erst einmal gehört haben.

Herkunft und Definition dieser Behinderung wurden bisher nicht eindeutig bestimmt. Sechs von sieben Inselbegabten sind männlich, nur etwa die Hälfte sind Autisten und ihr Intelligenzquotient liegt meist unter 70. Manche waren von Geburt an behindert, andere wurde es durch einen Unfall.

Peeks Kleinhirn war kleiner als normal, seine Gehirnhälften wiesen kaum Verbindungen auf und der Übergang vom Großhirn zu den inneren Gehirnschichten war kaum ausgeprägt. Man vermutet, dass eine fehlende Verbindung der beiden Gehirnhälften eine andere, bestimmte Art des Lernens ermöglichte: Kim las zwei Seiten gleichzeitig; eine mit dem linken, die andere mit dem rechten Auge. Dieser ungebremste Fluss an Informationen wiederum wurde durch die fehlende Verbindung beider Hirnhälften nicht abgeglichen und im Bewusstsein ungefiltert gespeichert. Kim Peek bildete die Vorlage für die Figur *Raymond Babbitt* (gespielt von Dustin Hoffman) in dem Hollywoodfilm „*Rain Man*". Er starb am 19. Dezember 2009 im Alter von 58 Jahren an den Folgen eines Herzinfarktes.

Fähigkeiten und Intelligenzquotient sind also zwei verschiedene Paar Schuhe. Die Frage ist immer, was der Mensch daraus macht. Menschenaffen beispielsweise besitzen ebenfalls herausragende Fähigkeiten der Merkfähigkeit. Entsprechend geschult zeigen sie verblüffende Reaktionen und sind in der Lage, Versuchsanordnungen, die dem Spiel „Memory" gleichen, in vom Menschen unerreichter Geschwindigkeit zu lösen. Mehrere voneinander unabhängige Tests konnten diese Fähigkeit sowohl mit Zahlen als auch Symbolen beweisen. Bei komplexeren Testaufbauten zeigte sich jedoch, dass Primaten eine vom Menschen differenzierte Lernmethode bevorzugen: Sie lernen durch Versuch und Irrtum. Im Gegensatz zu unseren Kindern lernen sie nicht durch Nachahmen, sondern probieren lieber selbst. Das, was als *kulturelle Intelligenz* bezeichnet wird, scheint das Erfolgsgeheimnis der Menschheit zu sein. Bereits kleinen Kindern gelingt es mühelos, neues Wissen und neue

[38] *Inselbegabte*

Fähigkeiten zu erwerben, indem sie mit anderen kommunizieren und die Verhaltensweisen anderer nachahmen.

Zurzeit sind Gedächtnisspiele hoch im Trend. Werbeversprechen und Hoffnung setzen darauf, dass das Gehirn letztlich nur ein Muskel sei, den man trainieren und damit sogar der Demenz vorbeugen könne. Intelligenz lasse sich mit einem guten Gehirnjogging steigern, denn Intelligenz sei keine starre Größe, behauptet *Dr. Siegfried Lehrl* in der *„Süddeutschen"*. Gehirntraining könne uns auf ein höheres Niveau bringen. Das gälte vor allem für die sogenannte *fluide Intelligenz*, für unsere Fähigkeit, kreativ zu denken und Probleme ohne die Hilfe bisheriger Erfahrungen zu lösen. Kaum verbessern lasse sich dagegen die *kristalline Intelligenz* (zum Beispiel unser Wortschatz und anderes Wissen) – hier helfe nicht Gehirnjogging, sondern nur Lernen.

Eine gemeinsame Studie des *Medical Research Councils* der Universität *Cambridge* und des Senders *BBC*, die im Fachmagazin *Nature* veröffentlicht wurde widerspricht dieser Aussage jedoch. Ihre Schlüsse beruhen auf den Testergebnissen von rund 11.500 Personen zwischen 18 und 60 Jahren, die über den Zeitraum von sechs Wochen auf einer Internetseite der *BBC* Übungen ausführten, die Gedächtnis, räumliches Sehvermögen, logisches Denken und die Konzentrationsfähigkeit trainieren sollten. Vor und nach dem Training wurden die Gehirnfunktionen bewertet. Das Ergebnis entsprach der Erwartung: Es gab durchaus Lernerfolge in den einzelnen Disziplinen. Sie konnten besser und schneller gelöst werden. Diese Erfolge konnten jedoch nicht auf andere mentale Bereiche übertragen werden und die Gedächtnisleistung konnte selbst bei sehr ähnlichen Aufgaben nicht entsprechend umgesetzt werden.

Wenn Sie also Sudoku spielen, können Sie lediglich darin besser werden – schlauer werden Sie keineswegs.

Adrian Owen vom *Medical Research Council for Cognition and Brain Sciences* in Cambridge und Co-Autor der Studie resümierte: *„Gehirntraining und das Streben, die Gehirnfunktion mit Computertests zu verbessern, sind eine Multimillionen-Industrie. Aber bisher gibt es keine stabilen Beweise, dass es wirklich funktioniert."*

Erschreckende Erkenntnisse, nicht wahr?! Savants mit außerordentlichen Fähigkeiten und einem IQ von 70 sind also nicht zu beneiden.

Vergessen

Die meisten Gedanken sind Erinnerungen
und Erinnerungen täuschen.

Wenn Sie sich einmal überlegen, welche Flut von Informationen unser Gehirn zu bewältigen hat, ist es schwer nachzuvollziehen, dass wir nicht irgendwann einfach durchdrehen. Um das zu verhindern, hat sich die Natur etwas Feines ausgedacht: erstens scheint eine Art Filter zwischen der linken und der rechten Gehirnhälfte zu existieren, die den Datenfluss eingrenzt, was bei Inselbegabten offenbar nicht der Fall ist. Zweitens verfügt der geistig gesunde Mensch über die *Fähigkeit des Vergessens*. Ich bin mir noch nicht schlüssig, ob das

ein Fluch oder ein Segen ist, aber ändern kann ich es offensichtlich nicht. Wahrscheinlich ist es gut so, wie es ist, denn schwere psychische Veränderungen schaffen einsame und grausame Welten. Psychosen und Schizophrenie zeichnen sich durch Übersteigerungen und starke Fehlinterpretationen des normalen Erlebens bis hin zu manifesten chronischen Halluzinationen aus.

Informationen und Erinnerungen erlöschen über die Zeit kontinuierlich und verschwinden aus unserem Gedächtnis – und zwar auf Nimmerwiedersehen. Man kann nicht mit Bestimmtheit sagen, ob sie tatsächlich verschwinden oder ob diese Informationen noch vorhanden sind und wir lediglich keinen bewussten Zugriff darauf haben. Aber spielt das eine Rolle? Das *Vergessen* scheint eine Schutzfunktion des gesunden Gehirnes zu sein, dessen genauer Grund noch ungeklärt ist. Geschwindigkeit und Umfang des Vergessens hängen von vielen Faktoren ab, so scheinen Interesse, Emotionalität der Erinnerung und Wichtigkeit der Information eine Rolle zu spielen, wie lange wir bestimmte Informationen speichern.

Doch kenne ich auch Menschen, deren Gehirne scheinbar anders werten. Ständig suchen sie etwas – mal ist es der Schlüssel, mal die Brille und wie oft höre ich den Satz*:* „… *das kann doch nicht sein. Die hatte ich doch eben noch.*" Doch könnte man sie um vier Uhr morgens aus dem Schlaf reißen und z. B. nach dem Namen ihrer früheren Kindergärtnerin fragen und bekommt eine richtige Antwort. Und ich spreche nicht von Kindern – ich meine Erwachsene, deren Kindergärtnerin bereits lange nicht mehr unter uns weilt.

Schon 1885 führte *Hermann Ebbinghaus*[39] einen Selbstversuch durch, indem er sinnlose Silben wie „ZOF" oder „WUB" zu lernen versuchte. Aus diesen Ergebnissen leitete er die *Vergessenskurve* ab, die zeigt, dass er bereits nach 20 min etwa 40 % des Gelernten vergessen hatte, nach einer Stunde 45 % und nach einem Tag stolze 66 %. Da bei diesem Test wichtige Voraussetzungen für das Speichern nicht gegeben waren, mag die Realität anders aussehen. Zur Erinnerung: Wörter werden besser gespeichert als Nichtwörter, unzusammenhängende Informationen schneller vergessen als sinnvolle, zusammenhängende und geordnete (Abb. 2.11).

Entsprechende Bilder zu den Bezeichnungen, eine hohe Emotionalität und ein hoher Selbstbezug schaffen in der Realität dauerhaftere Verbindungen.

Die Zeit heilt alle Wunden. Sie scheint jedoch auch der größte Gegenspieler der Erinnerung zu sein. Gedächtnisinhalte verblassen wie Spuren im Sand. Doch kann die Zeit tatsächlich nichts bewirken. Nicht die Zeit schafft Vergänglichkeit, sondern die physikalischen und chemischen Prozesse. Bei dem sensorischen Gedächtnis und dem Arbeitsgedächtnis konnten diese Prozesse allerdings bisher nicht nachgewiesen werden, das Langzeitgedächtnis aber scheint diesen zu unterliegen. Je stärker die Verbindungen zwischen Nervenzellen ausgeprägt sind, desto überdauernder und leichter verfügbar ist eine Gedächtnisinformation.

[39] Hermann Ebbinghaus (1850–1909); deutscher Psychologe.

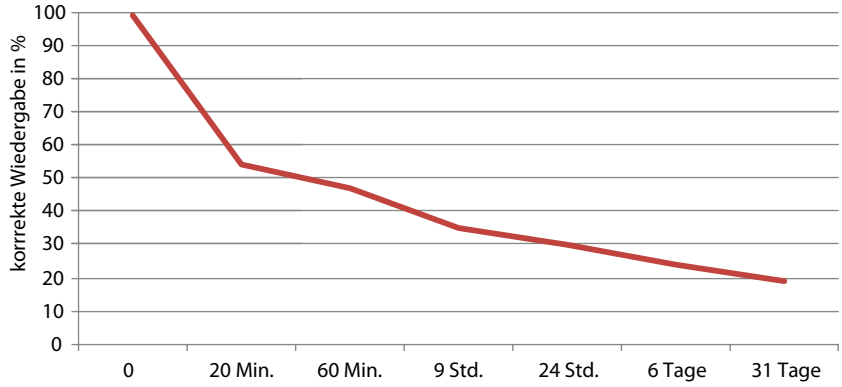


Abb. 2.11 Vergessenskurve nach Ebbinghaus

Zusammenfassend kann man sagen, dass Impulse über das Ultrakurzzeitgedächtnis zwischengespeichert, vom Kurzzeitgedächtnis gespeichert und für das Langzeitgedächtnis aufbereitet werden. Damit wir die Möglichkeit haben, darauf zurückzugreifen, uns also zu erinnern, sollten wesentliche Voraussetzungen gegeben sein:

- Der Eindruck sollte erkennbar sein.
- Das visuelle oder auditive Bild sollte benannt werden können.
- Selbstbezug und hohe Emotionalität schaffen höhere Wertigkeit.

Aber was heißt das für Sie? Wissen Sie jetzt mehr als vorher oder haben Sie bereits die Hälfte vergessen? Wenn es so wäre, ist es auch nicht schlimm, denn das bedeutet, dass Sie sich immerhin die andere Hälfte merken konnten. Natürlich hätte ich auch einfach Ratschläge in kurzen, markigen Worten zusammenfassen können. Mir aber ist es wichtig, dass Sie die Hintergründe der Gedächtnisleistung kennen und imstande sind, diese nachzuvollziehen. Damit Sie den Kunden verstehen, sich in seine Person versetzen und sein Denken und Handeln voraussehen können, ist es unerlässlich, den Menschen als solches zu verstehen. Um in Erinnerung zu bleiben, sollten Sie nicht zu viel Zeit zwischen den Besuchen verstreichen lassen. Schaffen Sie einen bleibenden Eindruck durch Sympathie und Verlässlichkeit. Geben Sie Ihrem Kunden die Möglichkeit zu lernen, indem Sie verständliche und nachvollziehbare Offerten unterbreiten. Gliedern Sie Ihr Angebot. Und ganz wichtig: Überraschen Sie Ihren Kunden und langweilen Sie ihn nicht.

Motivation

Was wir am nötigsten brauchen, ist ein Mensch, der uns zwingt,
das zu tun, was wir können.
(Ralph Waldo Emerson)

In den 1960er Jahren hatten wir zwei bis drei Fernsehprogramme, Sendeschluss, ein Testbild und an farbige Bilder war gar nicht zu denken. Es ist kaum 40 Jahre her, da besaß der Computer der Apollo 13 (April 1970) weniger Rechenkapazität als ein heutiger Kleinwagen ohne Sonderausstattung.[40] Welche Motive hatten also die Verantwortlichen, diese Umstände zu ändern?

An der Notwendigkeit kann es nicht gelegen haben. Soweit ich mich erinnern kann, sind wir mit drei Programmen gut ausgekommen und auch die Apollo 13 fand den Weg zurück zur Erde. Es mag daran liegen, dass der Mensch keinen akzeptablen Rückschritt kennt (Mormonen vielleicht ausgenommen). Die Entwicklung geht immer weiter, immer schneller, immer höher.

Doch ist dieses einem anderen Menschen kaum zu erklären, der nicht das Glück hatte, in unseren Breitengraden geboren zu sein. Es gibt tatsächlich auch heutzutage Länder, in denen die Menschen vor Hunger nicht in den Schlaf kommen. Ich wage zu bezweifeln, dass diese sich sehnlich einen Farbfernseher wünschen. Als 1989 die ersten Trabbis über unsere Grenze rollten, waren sie noch der ganze Stolz ihrer Besitzer – schließlich warteten sie bis zu 18 Jahre auf dieses Wägelchen mit dem unnachahmlichen Duft eines Zweiakters. Kaum im goldenen Westen angekommen aber verschoben sich ihre Bedürfnisse und Wünsche. Etwas mit UKW-Radio und Servolenkung sollte es sein und die 120 km/h locker schaffen – ein *Golf* oder *Astra* wäre klasse. Der Trabbi hatte sich nicht verändert, nur die Wünsche ihrer Besitzer hatten sich entsprechend ihrer neuen Möglichkeiten verschoben.

Adam Smith bezeichnet die *Sympathie für die Mitmenschen* als Grundlage der Moral und als Triebfeder der menschlichen Arbeit. Der US-amerikanische Psychologe *Abraham Maslow*[41] veröffentlichte 1943 ein Modell, um die Motivationen von Menschen zu beschreiben (Abb. 2.12).

Obwohl diese einfache Darstellung ihn sehr bekannt machte, war sein Gesamtwerk wesentlich weitreichender als das hier dargestellte Modell. Er gilt als der Gründer der humanistischen Psychologie, die eine seelische Gesundheit anstrebt und die menschliche Selbstverwirklichung untersucht. Maslows Grundidee war, dass die Bedürfnisse des Menschen voneinander abhängig sind und sich entsprechend aufbauen. Bevor der Mensch einen Wunsch empfindet und eine Motivation daraus ableitet, müsse zwangsweise die nächstuntere Stufe erfüllt sein. Ich kann das insofern nachvollziehen, als dass ich während der Zeit bei der Bundeswehr eigentlich ständig fror, müde war und Hunger hatte. Nach drei kalten Novembertagen im selbst ausgehobenen Schützengraben verschoben sich meine Bedürfnisse und ich träumte von einem leckeren Essen, einem warmen, kuscheligen Bett und einer süßen Stimme, die mich weckte. Vorher dachte ich allenfalls an die Stimme und die entsprechende Dame.

[40] Die dreifach redundanten Lagekontrollcomputer des Apollo-11-Landemoduls hatten weniger Rechenkapazität als ein heutiger Schultaschenrechner. Quelle: http://edv-zaehringer.de.

[41] *Abraham Harold Maslow* (1908–1970); US-amerikanischer Psychologe; gilt als der wichtigste Gründervater der humanistischen Psychologie.

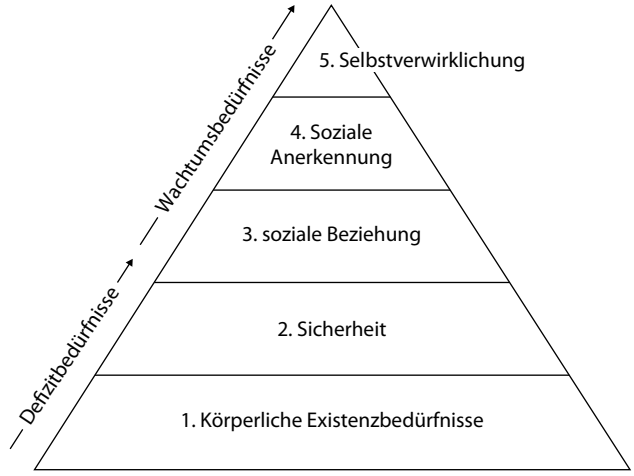


Abb. 2.12 Maslowsche Bedürfnispyramide

Die maslowsche Bedürfnispyramide (Bedürfnishierarchie)

- **Stufe 1:** *Körperliche Existenzbedürfnisse*: Atmung, Schlaf, Nahrung, Wärme, Gesundheit, Wohnraum, Kleidung, Sexualität, Bewegung
- **Stufe 2:** *Sicherheit*: Recht und Ordnung, Schutz vor Gefahren, festes Einkommen, Absicherung, Unterkunft
- **Stufe 3:** *Soziale Bedürfnisse (Anschlussmotiv)*: Familie, Freundeskreis, Partnerschaft, Liebe, Intimität, Kommunikation
- **Stufe 4:** *Anerkennung*: Höhere Wertschätzung durch Status, Respekt, Anerkennung (Auszeichnungen, Lob), Wohlstand, Geld, Einfluss, private und berufliche Erfolge, mentale und körperliche Stärke
- **Stufe 5:** *Selbstverwirklichung*: Individualität, Talententfaltung, Perfektion, Erleuchtung, Selbstverbesserung

Bedürfnisse

Der stärkste Trieb in der menschlichen Natur ist der Wunsch, bedeutend zu sein.
(John Dewey)

Die menschlichen Bedürfnisse bilden die einzelnen Stufen der Pyramide und bauen aufeinander auf. Der Mensch versucht demnach, zuerst die Bedürfnisse der niedrigsten Stufe zu befriedigen, bevor die nächste Stufe als neues Bedürfnis wahrgenommen wird. Solange ein Bedürfnis einer niedrigeren Stufe nicht erfüllt ist, sei ein Bedürfnis einer höheren Stufe prinzipiell noch nicht vorhanden. Erst das inzwischen erreichte Bedürfnis erhöhe die Motivation, ein weiteres zu befriedigen.

Die unteren drei Stufen in der Pyramide, und Teile der vierten, nennt man auch *Defizitbedürfnisse*. Diese sollten nicht mehr vorhanden sein, damit man zufrieden sein könne,

denn wenn sie erfüllt sind, verspüre man keine weitere Motivation, sie zu befriedigen. Wenn man beispielsweise nicht mehr hungrig ist, wird man nicht mehr den Wunsch zu essen verspüren.

Unstillbare Bedürfnisse, wie wir sie auf Stufe vier und fünf finden, können demgegenüber nie wirklich befriedigt werden. Der Wunsch nach Status, Respekt, Anerkennung, Wohlstand, Geld, Einfluss oder auch privatem und beruflichem Erfolg steigert sich eher, als dass er erlischt. Menschen, die sich in ihrem Erfolg sonnen konnten, möchten dieses Gefühl nicht mehr missen und andere, die Gefallen daran finden, mehr Geld und Erfolg als nötig zu haben, streben ebenfalls nach Höherem.

Auch der Trieb nach persönlicher Selbstverwirklichung findet kein Ende, denn Perfektion, Individualität oder Kreativität sind keine Ziele, sondern Lebenseinstellungen. Wenn ein Lagerarbeiter in Rente geht, dann war es das – wahrscheinlich wird er den Rest seines Lebens kein Lager mehr betreten. Ein aus inneren Beweggründen schaffender Künstler aber kennt kein Alter, das ihn daran hindern könnte, beispielsweise den Pinsel in die Hand zu nehmen. Solange seine Gesundheit es zulässt, wird er versuchen, seiner Kreativität Ausdruck zu verleihen und etwas zu schaffen, dass kein Mensch braucht, aber alle haben wollen. *Salvador* Dalí zum Beispiel litt ab 1981 an der Parkinson-Krankheit und starkem Tremor (krampfartiges Zittern/Muskelzucken). Um dennoch weitermalen zu können, ließ er sich die Pinsel an der Hand festbinden. Es entstanden nicht seine besten Werke, aber darum ging es ihm gar nicht. Auch war Geld oder Ruhm nach dem Tod seiner Frau Gala nicht seine Triebfeder. Es war der Wunsch der Selbstverwirklichung, der erst 1989 mit seinem letzen Atemzug erlosch.

Für die prinzipielle Darstellung von Bedürfnissen in der Verkaufspsychologie wird das Modell von Maslow noch heute häufig verwendet. Es gibt kaum eine Verkaufsschulung, die Motivation und Bedürfnisse nicht anhand dieser Pyramide erklärt und obwohl sie über 60 Jahre alt ist, bietet sie sich noch immer förmlich an. Inwieweit sie aber verstanden wird, hängt nicht nur von ihrem Aufbau, sondern vor allem von Begriffsdefinitionen ab. Erst einmal müssen wir Maslow richtig verstehen, um einen kausalen Zusammenhang herstellen zu können: Maslows schematische Darstellung bezieht sich rein auf die Bedürfnisse und nicht auf das *Handeln*. Das ist ein großer Unterschied, den es bei der Betrachtung zu berücksichtigen gilt.

Was geschieht denn tatsächlich, wenn wir einen Mangel empfinden? Welche Bedürfnisse ziehen Handlungen nach sich und welche nicht? Welche Voraussetzung muss erfüllt sein, damit Bedürfnis und Tat deckungsgleich werden?

Es ist fatal, die Bedürfnisse bzw. die Motivation eines Menschen isoliert zu betrachten, denn das würde keinen Sinn ergeben. Aus diesem Grunde müssen wir die gesamte Interaktionskette berücksichtigen, denn selten werden Bedürfnisse und Motivation von der Umwelt wahrgenommen, die resultierenden Taten aber durchaus.

Erst einmal muss ein Mangel vorhanden sein, um ein Bedürfnis zu spüren und sowohl Mangel als auch Bedürfnis müssen als solche erkannt werden. Wenn ich unterzuckert und deswegen schlecht drauf bin, erkenne ich zwar die Auswirkungen, nicht aber unbedingt die Ursache. Aufgrund dieser Erkenntnis muss ich dann eine Entscheidung treffen: nämlich, ob ich esse und wenn ja, was. Einen Schokoriegel oder Obst?

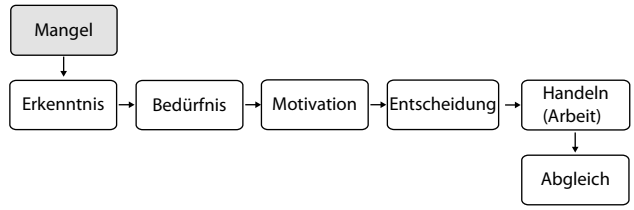


Abb. 2.13 Interaktionskette



Abb. 2.14 Du bist nicht du, wenn du hungrig bist. (Quelle: Snickers Werbung)

Mit der Entscheidung sind aber weder Mangel noch Bedürfnis beseitigt. Nun muss ich *abwägen,* auf welchem Wege ich den Mangel beseitige, um dann eine Entscheidung treffen zu können.

Gehe ich an den Kühlschrank oder zum nächsten Supermarkt? Dann stellt sich mir die Frage, mit welchem Lebensmittel ich den Mangel beseitige. Wurde dieses biologisch angebaut und fair gehandelt?

Was nun folgt, ist die Arbeit, die Tat, die den Mangel beseitigen soll. So weit, so gut. Nun aber wird es diffizil: Es stellt sich die Frage, ob meine Entscheidung nicht anderen widerspricht. Welche Auswirkungen wird sie haben? Wie komme ich an das blöde Ding? Macht es dick? Liegt ein Schokoriegel im Schrank, muss ich einen kaufen oder jemandem wegnehmen? Nehme ich einem Stärkeren oder Schwächeren etwas weg? Wird durch meine Entscheidung das soziale Gefüge infrage gestellt? (Abb. 2.13, 2.14)

Sicher nicht durch einen Schokoriegel, doch spinnen wir diesen Gedanken weiter. Ein Schokoriegel ist ein Schokoriegel. Was aber geschieht, wenn ich ihn an mich nehme und diesen im Supermarkt nicht bezahle? Oder es ist der Riegel meine Chefs oder gar meines Kunden?

Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral.
(Bertold Brecht)

Unbestritten ist, dass ein superreicher Mensch nicht durch eigene Hände Arbeit so reich wurde. Er verdiente am Mehrwert, den andere für ihn erzielten. Unbestritten ist auch die Tatsache, dass kein Mensch Milliarden braucht, um einigermaßen gut zu leben. Und dennoch gibt es Milliardäre. Berücksichtigen wir die Kette, die von dem Mangel bis zum innerlichen Abgleich der Arbeit geschieht, müssen wir erkennen, dass diese Person eine völlig andere Motivation verfolgt als die meisten anderen Menschen. Oder aber seine Entscheidungen basieren auf anderen moralischen oder ethischen Grundsätzen. Für ihn ist es in Ordnung, deutlich mehr Geld zu besitzen als andere, auch in dem Bewusstsein, andere auszubeuten. Um sein Ziel zu erreichen, nimmt er das gerne in Kauf und beruhigt sein Gewissen durch Spenden auf einer Benefizgala mit anderen Superreichen.

> *Ich habe Josef Ackermann einmal gefragt (…), warum er als reicher Mann überhaupt 14 Mio. verdienen müsse, warum es nicht auch 7 oder 9 Mio. täten. Er brauche das Geld gar nicht, hat er geantwortet, er lebe bescheiden (…), aber die ehrgeizigen jungen Leute in der Bank verlören ihre Motivation und den Respekt vor ihm, wenn er nicht nähme, was möglich sei.*
> (H.-U. Jörges über Josef Ackermann)[42]

Dieses bestätigt auch der Philosoph *Richard David Precht*, indem er Folgendes resümierte: „Menschen sind lieber die Bösen als die Dummen. In der Skala dessen, woraus wir unsere Anerkennung beziehen, Anerkennung ist eigentlich das Schlüsselwort für unser moralisches Verhalten, (…) für dumm gehalten zu werden schlimmer ist, als für einen üblen Charakter gehalten zu werden."[43]

Den meisten Menschen kommen gar nicht in diese Verlegenheit – sie handeln nicht nach derlei Maßstäben. Ich möchte diese auch gar nicht bewerten – Mangel, Motive, Bedürfnisse und Taten muss jeder für sich selbst festlegen. Die Frage aber ist, ob Maslows Modell pauschal auch für den Verkauf angewendet werden kann.

Seine Darstellung menschlicher Bedürfnisse stellt sich als Theorie dar, die, wenn überhaupt, in der westlichen Welt anzuwenden ist, ein industriell sozialisiertes Statusdenken und einen entsprechenden Individualismus voraussetzt. Sie berücksichtigt weder soziale noch kulturelle Unterschiede und Wertvorstellungen. Was für den Mitteleuropäer normal ist, muss aber in zum Beispiel in Afghanistan oder Neuguinea keine Gültigkeit haben.

Integration und Identifikation mit der Gruppe haben in anderen Kulturkreisen einen anderen Stellenwert als in Mitteleuropa und die Wertigkeit sozialer Systeme, Kultur, Religion, moralische und ethische Werte spielen eine gewichtige Rolle in der Entscheidungsfindung. Die Entscheidung selbst wird, wie gesagt, nicht allein mit der Ratio getroffen, sondern ist das Ergebnis von Erfahrungen und Gefühlen und sollte auf jedem Fall *moralisch vertretbar* sein. Auch der Ökonomieprofessor *Ernst Fehr*[44] von der Universität Zürich bewies durch die Ergebnisse seiner Verhaltensexperimente, dass der Mensch als Wirtschaftssubjekt ist nicht nur rational, und an der Maximierung des materiellen Eigennutzes interessiert ist,

[42] Quelle: Stern Nr. 44/2008

[43] Quelle: SF Videoportal; Sendung vom 27.12.2009

[44] Prof. Ernst Fehr von der Universität Zürich (*21.06.1956)

sondern eine Vielzahl anderer Motive wie das Gefühl für Fairness, Vertrauen, Solidarität und Altruismus[45], den wirtschaftlichen Egoismus relativieren[46].

Laut Maslow gehört auch der sexuelle Trieb zu den *körperlichen Existenzbedürfnissen*. Würden wir unsere Entscheidung nicht moralischen und ethischen Grundsätzen unterordnen, würde so manches Verhalten an das der Bonobos oder Zwergschimpansen[47] erinnern.

Was tun Sie, wenn sich Ihre Libido meldet und Ihre Partnerin signalisiert, dass ihr Migräne zu schaffen macht, die vier Wochen noch nicht vorbei sind und Blumen überschätzt werden? Sie aber verspüren ein fast schon existenzielles Bedürfnis und entscheiden, die Blumen beim nächsten Mal in einem Fachgeschäft statt an der Tankstelle zu kaufen. Dann überlegen Sie sich, wie lange wohl die entzückende Nachbarin keine Blumen mehr bekam. Sie würde sich gewiss darüber freuen und, wer weiß, vielleicht hat sie ja keine Kopfschmerzen. Was tun Sie nun? Schnappen Sie den Strauß und klingeln mit hoffnungsvollem Lächeln bei der Dame? Oder überlegen Sie sich, was Sie mit diesem Verhalten aufs Spiel setzen? Was würde Ihre Frau davon halten? Wann kommt der Nachbar heim, wie weit geht dessen Verständnis und wie lange dauert es, bis eine gebrochene Nase heilt?

Während Ihnen diese Gedanken durch den Kopf gehen, steigen Sie die Stiege hinab und gehen in Ihren Hobbykeller, denn so eine Modelleisenbahn hat doch auch etwas Beruhigendes.

Bedürfnisse und Motivation können also nicht isoliert betrachtet werden, denn der Mensch definiert sich eben nicht nur über seine Gedanken, sondern insbesondere über seine Taten. Es ist zwar essenziell, was Sie, Ihre Mitmenschen oder Ihren Kunden antreibt, welchen Motiven sie folgen, wesentlicher aber ist das, was sie dann letztendlich in die Tat umsetzen.

Nichtsdestotrotz sollten Sie sich der Vorgänge bewusst sein: Es gibt kaum ein Handeln ohne Motive oder Bedürfnisse. Das trifft auf bewusste Entscheidungen zu wie auf unbewusste.

Wenn wir uns an Maslows Pyramide orientieren, sollten wir davon ausgehen können, dass die Stufen eins bis drei mehr oder weniger erfüllt sind und uns auf die vierte bis fünfte Stufe konzentrieren. Statusdenken, Wertschätzung, Respekt, Anerkennung, Wohlstand, Einfluss und Erfolge sind bezeichnend für die berufliche, bzw. geschäftliche Ebene. Für Sie und Ihr Geschäft ist es wichtig zu wissen, wo Sie Ihren Kunden abholen können, welche Wünsche und Bedürfnisse er außerhalb der Sachzwänge hat, was ihm schmeichelt und was Ihre Person in seinen Augen aufwertet.

---

[45] Uneigennützigkeit, Selbstlosigkeit, durch Rücksicht auf andere gekennzeichnete Denk- und Handlungsweise.

[46] Fehr im „unireport“ 2002.

[47] Zitat Frans de Waal: „… aus Furcht, dass dies den Eindruck einer krankhaft sexbesessenen Spezies erweckt, muss ich hinzufügen, dass (…) der sexuelle Kontakt bei einer durchschnittlichen Kopulationsdauer von 13 Sekunden eine nach menschlichen Standards ziemlich schnelle Angelegenheit ist.“

Die Bedürfnispyramide stellt zwar eine sich bedingende Reihenfolge dar, doch ist das Wissen um die Wertigkeit ebenso interessant – das Primärmotiv des Individuums sozusagen. Nicht jeder Mensch wertet Kreativität oder soziale Gerechtigkeit gleich. Nicht jeder Mensch strebt nach Geld und Macht. Finden Sie heraus, welchen Motiven er folgt und womit Sie Ihren Kunden locken können.

Erfahrung und Vorurteil

Gesunder Menschenverstand ist eigentlich nur eine Anhäufung von Vorurteilen, die man bis zum 18. Lebensjahr erworben hat.
(Albert Einstein)

Vorurteil – schon das Wort an sich ist negativ behaftet. Doch ist ein Vorurteil wirklich schlecht? Was hat es damit auf sich und ist es eigentlich verwerflich, Vorurteile zu haben? Im Sinne des Begriffes ist ein Vorurteil ein Urteil, das man *vor* der Erfahrung gefällt hat, also ohne den Dingen auf den Grund zu gegangen zu sein. Wurde vor 10.000 Jahren ein Mensch von einem Bären gefressen, wussten seine Stammesangehörigen, dass man dieses Tier besser meiden sollte. Um länger am Leben zu bleiben, wurde dieses Urteil dann grundsätzlich auf alle Bären übertragen, die größer als ein Schwein waren. Ungeprüft wurde also beschlossen, dass diese gefährlich sind. Jene, die es doch genauer wissen wollten, gehören auf jeden Fall nicht zu unseren Vorfahren.

Von diesem Standpunkt aus betrachtet, haben Vorurteile durchaus ihre Berechtigung. Sie verhindern ebenso wie unsere Erfahrungen, dass wir über alles und jedes nachdenken müssen und erleichtern uns den Tag. Der Mensch lernt in den ersten Lebensjahren nicht nur durch Versuch und Irrtum, sondern er kopiert die Denk- und Handlungsweisen derer, die ihm als Vorbild dienen und das sind nicht immer jene, die den besten Einfluss ausüben. Doch fehlt dem Kind die Möglichkeit der Differenzierung und des Abgleichens zwischen äußeren Einflüssen und inneren Werten, da diese nicht oder nur gering vorhanden sind. Diese in der Kindheit und frühen Jugend gemachten Erfahrungen aus zweiter Hand bieten die Grundlage für Vorurteile, die bis ins hohe Alter Bestand haben können. Wenn der Mensch sich das Leben allzu leicht macht und keinen Antrieb findet, die erlernten Urteile zu prüfen, werden sie sein Denken und Handeln bestimmen oder wenigstens beeinflussen.

Auch Sie, als Vertreter eines bestimmten Produktes, werden sich Vorurteilen, resultierend aus eigenen Erfahrungen oder durch Urteile anderer, ausgesetzt sehen.

Das folgende Zitat scheint von einem mauligen Rentner zu stammen:

> *Die Jugend von heute liebt den Luxus, hat schlechte Manieren und verachtet die Autorität. Sie widerspricht ihren Eltern, legt die Beine übereinander und tyrannisiert ihre Lehrer.*

Können Sie dem zustimmen? Ist das heutzutage so? War es früher anders? Hatte die Jugend noch Respekt, bevor sie vom Rock 'n' Roll, Punk, der antiautoritären Erziehung und den Waldorfschulen verdorben wurde?

Das dieses Zitat von dem griechischen Philosophen *Sokrates* stammt und damit deutlich älter als das Evangelium ist, relativiert die Aussage allerdings. Beachten Sie nun bitte folgende Meldungen:

Im Jahre 2009 wanderten 30.000 Türken nach Deutschland ein.
34 % der Bundesbürger halten die Zuwanderung für ein Problem.

Was lösen diese Aussagen in Ihnen aus? Was denken Sie? Welche Rückschlüsse ziehen Sie daraus?

Informationen regen zur Interpretation an und häufig lassen wir es zu, dass diese unsere Vorurteile schüren und unser Denken in eine oft ungewollte Richtung lenkt. Nun berücksichtigen Sie bitte folgende Aussage im gleichen Kontext: „*Im gleichen Jahr wanderten 40.000 türkischstämmige Bürger aus.*“[48]

Was denken Sie nun? War Ihre Empfindung objektiv oder von Vorurteilen behaftet?

Auch einige Ihrer Kunden werden sich von Vorurteilen beeinflussen oder leiten lassen. Es ist Ihre Aufgabe, aus dem Vorurteil des Kunden ein Urteil zu machen, das auf eigener Erfahrung basiert.

Erfahrung heißt gar nichts.
Man kann seine Sache auch 35 Jahre schlecht machen.
(Kurt Tucholsky)

Nun bitte ich Sie um Folgendes: Halten Sie einen beliebigen Gegenstand, zum Beispiel ein Glas, mit ausgestrecktem Arm fest. Überlegen Sie nun, was geschehen würde, wenn Sie die Hand öffnen. Natürlich denken Sie, das Glas wird herunterfallen und sehr wahrscheinlich zerbrechen (ach, hätten Sie bloß den Radiergummi genommen). Doch woher wissen Sie das? Sie sind weder Hellseher noch Wissenschaftler. Ganz einfach: Sie wissen es aus Erfahrung – nicht mehr und nicht weniger. Es ist sehr wahrscheinlich eine *Primärerfahrung*, die Sie gemacht haben.

Auf eine *Sekundärerfahrung* würden Sie zurückgreifen, wenn Ihre Annahme auf die Aussage eines anderen beruht, Ihnen also jemand sagte, dass das Glas herunterfallen und zerbrechen würde. Auch wenn Sie hilflose Erklärungsversuche über die Erdanziehungskraft, die Gravitation oder dem spezifischen Gewicht von Glas bieten würden, griffen Sie auf die Erfahrung oder dem theoretischen Wissen zurück, dass andere Ihnen boten. Wenn wir ehrlich sind, nehmen wir die meisten Dinge und Wahrheiten als gegeben hin und beziehen uns allzu häufig auf unsere Sekundärerfahrungen. Wir *wissen* es, weil es irgendwo schwarz auf weiß steht, weil es jemand behauptete, dessen Aussagen wir vertrauen oder, was wahrscheinlicher ist, weil alle anderen ebenso denken. Doch wage ich zu behaupten, dass die wenigsten tatsächlich in der Lage sind, plausible Erklärungen dafür zu geben, warum ein Telefon funktioniert, wie das Bild in den Fernseher gerät, wie Daten auf einer Festplatte gespeichert werden oder warum das Brötchen immer auf die Marmeladenseite fällt. Um valide Aussagen darüber treffen zu können, muss man schon ein entsprechendes Studium absolviert haben oder ein ganz helles Köpfchen sein. Es ist aufwändig genug, alle

[48] Quelle: brand eins; Heft 2, Februar 2011

möglichen Funktionen des Computers zu beherrschen und entsprechend zu nutzen. Da muss ich mir doch keine Gedanken machen, wie und warum er funktioniert.

Der Mensch tendiert dazu, aus gemachten Erfahrungen Allgemeingültigkeiten abzuleiten und allzu häufig Sekundärerfahrungen zu vertrauen. Wenn Ihr Produkt einen schlechten Eindruck hinterließ, wird Ihr Kunde schwer vom Gegenteil zu überzeugen sein – selbst wenn sich zwischenzeitlich Qualität und Produktionsgüte nachweislich verbessert haben sollte.

Und genau hier könnten Sie ansetzen. Finden Sie heraus, welche Eigenschaften gegen Ihr Produkt sprechen – aufgrund einer schlechten Erfahrung oder auf Basis eines Vorurteils?

Mit einem passenden Vorführfahrzeug geben Sie Ihrem Kunden oder auch dem potenziellen Kunden die Möglichkeit, eigene Erfahrungen mit Ihrem Produkt zu machen. Damit daraus eine positive Erfahrung wird, sollten Sie dieses Mittel jedoch gewissenhaft einsetzen.

Das Fahrzeug sollte nicht einfach zwischen Tür und Angel herausgegeben werden. Selbstredend steht es sauber da, ist technisch in Ordnung und wenigstens so weit betankt, dass der Kunde noch zur nächsten Tankstelle kommt. Weisen Sie den Fahrer professionell ein und machen ihn mit den Bedienelementen vertraut, auch wenn er hoch und heilig beteuert, dass er sich damit auskennt. Nehmen Sie sich die Zeit und fordern Sie diese von dem Fahrer/Kunden, denn nichts ist bedauerlicher als nach dem Aufwand ein vernichtendes Urteil zu bekommen, weil der Mann nicht wusste, wie man die Standheizung programmiert und eine Nacht frieren musste.

Des Weiteren sollten Sie versuchen, ein positives Meinungsbild aufzubauen und zu einem greifbaren Ergebnis zu kommen, das sich bei der nächsten Bestellrunde positiv auswirkt. Das kann Ihnen nur gelingen, wenn Sie den Fahrer/Kunden bitten, sich intensiv mit dem Fahrzeug zu befassen. Eine schriftliche Auswertung hilft da ungemein. Ein Test bei *Lastauto-Omnibus* funktioniert ja auch nur dadurch, dass die verschiedenen Parameter festgestellt und ausgewertet werden. Entwerfen Sie hierzu ein höchstens einseitiges, formloses Formular, das sich leicht verständlich auf die wesentlichen Punkte beschränkt – Stuckerneigungen bei Querrillen dritter Ordnung sind hier nicht gefragt.

Selbstverständlich ist es Ihrer Kreativität überlassen, welche Parameter Sie abfragen. Sie sollten aber bereits bei der Fragestellung die Antwort im Hinterkopf haben. Wenn Ihr Produkt beispielsweise ein außergewöhnlich geräumiges und wohnliches Fahrerhaus sowie einen ergonomisch durchdachten Fahrerplatz bietet, ist es schlau, das Kundenbewusstsein in diese Richtung zu lenken. Da Sie aber ebenfalls um die Produktnachteile wissen, sollten Sie Ihre diesbezüglichen Fragen sehr vorsichtig stellen.

Der Sinn eines solchen Test ist die schriftliche Auswertung der ersten Erfahrung und wenn diese zur Zufriedenheit Ihres möglichen Kunden ausfällt, sind Sie einen deutlichen Schritt weitergekommen.

Erwartung

…ist die Wahrscheinlichkeit des Eintritts.

Wann haben Sie das letzte Mal erwartet, im Lotto zu gewinnen? Nein, nicht fünf Richtige und Zusatzzahl mit lausigen 17.367,60 € Gewinn, sondern den fetten Jackpot? Wahrscheinlich niemals. Sicher hoffen und träumen viele von einem sorgenfreien Leben, das sich garantiert mit ein paar Millionen Euro erfüllen würde, doch wirklich erwarten tut es niemand. Der Grund ist ebenso einfach wie einleuchtend und bietet gleichzeitig die Definition des Wortes.

Bei einer rechnerischen Wahrscheinlichkeit von circa 1:140.000.000 sind die Chancen nicht gerade sehr hoch, dass ausgerechnet *Sie* den Jackpot knacken werden. Da scheint es wahrscheinlicher, dass Ihnen ein Sack voll Geld vom Himmel direkt vor die Füße fällt. Aber selbst das erwarten Sie nicht.

Stellen Sie sich vor, Ihr Lieblingsfußballclub steht kurz davor, in die zweite Liga abzusteigen. Beim entscheidenden Spiel steht es bis zur Halbzeit 1:1. Die Spannung steigt. Böse Fouls und etliche Fehlentscheidungen des augenscheinlich blinden Schiedsrichters heizen die Stimmung an. Dann der Abpfiff und das Urteil ist gefällt. Als Fan klammerten Sie sich an die Hoffnung, dass Ihre Mannschaft an diesem Tage über sich hinauswächst, wie nie zuvor kämpft und den Abstieg verhindern würde. Sie hatten die Hoffnung, nicht aber die Erwartung, denn die Elf spielte die gesamte Saison nicht besser als Kreisklassenniveau. Im Grunde erwarteten Sie nichts anderes als diesen Spielausgang und den Abstieg in die zweite Liga. Sie erwarten ja auch nicht wirklich, im Lotto zu gewinnen, denn die Wahrscheinlichkeit des Eintritts ist denkbar gering.

Enttäuscht werden wir immer dann, wenn eine bestimmte Erwartung nicht eintrifft. Wenn Sie zum Beispiel ein mit Wachsbuntstiften selbstgemaltes Bild, ein Kastanienmännchen und ein dazu passendes Eichelpferdchen zum Geburtstag bekommen, ist das erst mal so. Enttäuscht wären Sie erst dann, wenn Sie diese Dinge nicht von Ihrem Kind, sondern von Ihrer Partnerin bekommen. Obwohl der Wert der Dinge identisch ist, wäre unsere Freude darüber durchaus geteilt.

So und nicht anders ergeht es Ihrer gesamten Umwelt und selbstverständlich auch Ihren Kunden. Diese haben ganz bestimmte Erwartungen an Sie. Es liegt an Ihnen, ob Sie diese Erwartungen erkennen und inwiefern Sie diesen gerecht werden wollen oder können. Die Brisanz dieses Themas liegt darin, dass nicht nur ein bestimmter Gesprächsverlauf von Ihnen erwartet wird, sondern Ihr gesamtes Kundenverhältnis durch Erwartungen an Sie geprägt ist. Und so verschieden die Menschen und Wüsche auch sind, so verschieden und differenziert sind auch die Erwartungen an Sie.

Valenz

…ist die Attraktivität eines Ziels.

Nun ist es eine Tatsache, dass *Lotto* ein reines Glücksspiel ist und die Wahrscheinlichkeit zu gewinnen sich nicht erhöht, wenn Sie regelmäßig spielen. Es gibt auch kein System, dass Ihre Gewinnchancen erhöhen kann und Sie lernen nichts dazu. Sie können kein *guter Lottospieler* werden. Die Kugeln drehen sich jedes Mal aufs Neue und theoretisch können die exakt selben Zahlen bis zum Sankt-Nimmerleinstag gezogen werden. Es spricht genauso viel dafür wie dagegen. Auch die Häufigkeit der gezogenen Zahlen lassen keine Rückschlüsse zu. Selbst wenn die 43 von 1955 bis heute die am häufigsten gezogene Zahl ist[49], bedeutet das noch lange nicht, dass sie es in der Zukunft bleiben wird. Eine derartige Statistik sagt nichts über die Zukunft aus, sondern gibt lediglich die Werte der Vergangenheit wieder. Warum also bietet ein hoher Jackpot eine größere Versuchung?

Ihr Handeln richtet sich nicht nur nach der *Notwendigkeit*, sondern auch nach der *Attraktivität des Ziels*. Mehr Geld ist eben reizvoller als weniger Geld. Es spielt auch kaum eine Rolle, ob Sie tatsächlich so viel brauchen. Das Ziel reizt einfach ungemein und der Einsatz ist überschaubar.

Der Charme des Geldes liegt in seiner Menge.
(Carl Fürstenberg)

Dieses Grundprinzip machen sich die Werbefachleute zunutze. Sie versprechen stets einen Zusatznutzen in Ihrer Botschaft, die Gefühle weckt. Es geht nicht nur um die *längste Praline der Welt*, sondern um Partnerwerbung, Freude, Lebensgefühl und Sonnenschein. Mit Tränen wurde noch keine Praline verkauft. Es reicht eben nicht, zu behaupten, dass sie lecker ist – sie muss eine emotionale Ebene ansprechen. Die Werbenden versuchen, ein Lebensgefühl zu vermitteln, das die Attraktivität ihres Produktes erhöhen soll. Warum sollte der Konsument sonst kaufen? Welches Produkt ist so einzigartig, dass ein anderes es nicht ersetzen könnte? Warum soll der Kunde mehr zahlen, wenn er Vergleichbares günstiger bekommt?

Als ich zur Schule ging, existierte tatsächlich schon so etwas wie ein Markenbewusstsein. Vielleicht nicht in dem Maße, wie es heute der Fall ist, aber dennoch gab es drei Fraktionen: die *Lewis-*, die *Wrangler*-Fraktion und die bedauernswerten Kinder, die eine Jeans aus dem Supermarkt tragen mussten. Es wurden sogar die Embleme gehandelt, die rechts über der Gesäßtasche die Zugehörigkeit zu einer der ersten beiden Fraktionen dokumentierten (diese wurden dann an die Supermarkthose angebracht). Natürlich hinterfragten wir nicht die Qualität der Ware. Wir hätten sie nicht bewerten können und sie war

[49] Die 43 wurde 651 Mal von 4.949 insgesamt erfassten Ziehungen seit 1955 bis heute gezogen. Die 38 ist die zweithäufigste Zahl mit 646 Mal und die 10 mit 589 Mal belegt den letzten Platz. Insgesamt liegt die Häufigkeit aber mit einer Differenz von nur 62 Mal oder 1,3 % zwischen der häufigsten und der letzten Zahl eng beieinander.

uns egal. Es ging schlicht um die Zugehörigkeit zur Gruppe, denn schließlich wollten wir lässig und bloß nicht so wie unsere Eltern sein, die sogar ihre eigenen Jeanshosen bügelten.

Im Marketing und der Werbung für Investitionsgüter findet dieses Wirkungsprinzip kaum statt. Ich sehe selten Fernsehwerbung und Anzeigen in den Printmedien außerhalb der Fachpresse, die auf die Gefühlsebene des Kunden zielen. Viele beschränken sich auf Messepräsentationen, stellen sich in den Kreis und klopfen sich gegenseitig auf die Schultern, weil wieder mal alles so reibungslos geklappt hat. Am Pressetag wird schließlich der rote Teppich ausgerollt und der ehrwürdige Vorstand betrachtet wohlwollend seine Ausführungsgehilfen. Von dieser Seite haben Sie also wenig Unterstützung zu erwarten.

Die Verantwortlichen verlassen sich scheinbar eher auf die Tatsache, dass der Markenname bekannt und der Vertrieb die beste Werbung ist und damit sind Sie gemeint. Selbstverständlich tragen viele Faktoren zu dem Erfolg der Marke bei: Produkt, Werkstatt, Dienstleistungen usw. – Ihre Person aber ist es, die den Kunden betreut und ihm ein bestimmtes Gefühl vermittelt. Ihr Ziel sollte nicht nur darin liegen, das technisch bestmögliche Fahrzeug zu annehmbaren Konditionen zu liefern, sondern die Attraktivität dieses Zieles zu erhöhen. Sie sollten versuchen, dem Kunden Ihr Produkt schmackhaft zu machen ohne in Superlativen zu schwelgen. Er muss von sich aus ein gutes Gefühl für das Produkt und seine Entscheidung entwickeln. Das hört sich jetzt sehr abstrakt und theoretisch an – und das ist es auch, wenn Sie nicht selbst eine gewisse Faszination für Ihr Produkt entwickelt haben.

Aber auch außerhalb Ihrer Begeisterungsfähigkeit können Sie die Attraktivität Ihres Produktes und damit die Begehrlichkeit Ihres Kunden erhöhen. Finden Sie heraus, welche emotional begründeten Wünsche Ihr Kunde hat. Ist er eher ein sicherheitsbedürftiger Typ, so wird er gegebenenfalls darauf anspringen, wenn er variable zu festen Kosten machen kann. Zeigt er sich visuell und geltungsbedürftig, können Sie ihn mit Zweifarbenlackierung, Zierstreifen oder Bullfänger locken. Jeder Kunde hat so seine Vorlieben, die nicht rationell begründet sind oder vermuten Sie tatsächlich Rinder auf deutschen Fahrbahnen?

Doch muss ebenso berücksichtig werden, dass nicht jeder Mensch die gleichen Dinge für erstrebenswert oder verlockend hält. Ein Date mit Michelle Hunziker wäre für mich gewiss aufregender als für Herrn Westerwelle. Ich wiederum hatte nie Ambitionen, mich in der Politik zu profilieren.

Erhöhen Sie also die Attraktivität der Entscheidung, in dem Sie Begehrlichkeiten wecken und diese verkaufen – alles andere kann Ihr Kollege vom Wettbewerb auch.

Entscheidungsprozesse

► Das Denken bestimmt das Handeln.

Welche Prozesse beeinflussen unsere Entscheidungen? In dem Buch *„Anleitung zum Unglücklichsein“* beschreibt *Paul Watzlawick*[50] einen Mann, der alle zehn Sekunden in die

[50] Paul Watzlawick (1921-2007); Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut, Psychoanalytiker, Soziologe, Philosoph und Autor.

Hände klatscht. Nach dem Grund für dieses eigenartige Verhalten befragt, erklärt er, er wolle Elefanten verscheuchen. Auf den Hinweis, es gebe hier doch gar keine Elefanten, antwortet der Mann: *„Na, also! Sehen Sie!"*

Der Philosoph *Immanuel Kant*[51] stellte Verstand und Vernunft als konträre Begriffe gegenüber und differenzierte diese auch von der Wahrnehmung. Entsprechend kann der Verstand als das Vermögen verstanden werden, Begriffe bilden und diese zu Urteilen verbinden zu können. Der *Determinismus*[52] vertritt die Hypothese, dass die Zukunft grundsätzlich durch die jeweiligen Vorbedingungen festgelegt sei und Naturgesetze über sämtliche natürlichen Prozesse bestimmen. Wenn Denk- und Entscheidungsprozesse ebenfalls natürliche Zustände sind, würde der Rückschluss bedeuten, dass ein Determinismus der Realität des freien Willens widerspricht. Philosophen, die den Determinismus vertreten, leugnen damit also gleichfalls den freien Willen des Menschen.

Die Widersprüche zwischen der freien Entscheidung und den Grundsätzen des Determinismus sind ebenso umstritten wie die daraus resultierenden jeweiligen Konsequenzen, denn wenn die Wirklichkeit deterministisch ist, dann ist Willensfreiheit eine Illusion. Um die Verwirrung komplett zu machen, differenzierte *Paul Edwards*[53] zwischen einem ethischen, logischen, theologischen, physikalischen und psychologischen Determinismus.

Die *Chaos-Theorie* wiederum besagt, dass selbst geringste Änderungen der Anfangswerte nach einer gewissen Zeit zu einem völlig anderen Verhalten führen und eine unvorhersehbare Handlung auslöst, die sich zeitlich unberechenbar entwickelt. Es ist jedoch praktisch unmöglich, ein Systemverhalten und damit die Zukunft zu berechnen, denn dieses würde voraussetzen, dass die Anfangsbedingungen bekannt sind oder mit unendlich genauer Präzision berechnet werden könnten. Obwohl auch solche Systeme determiniert und damit prinzipiell bestimmbar sind, seien daher praktische Vorhersagen, wie das zukünftige Wetter, nur für mehr oder weniger kurze Zeitspannen möglich.

Jeff Goldblum versuchte in seiner Rolle als unkonventioneller Wissenschaftler in *„Jurassic Park",* mit dieser als *Schmetterlingseffekt* in der Öffentlichkeit bekannt geworden Theorie *Laura Dern* zu beindrucken, wonach selbst der Flügelschlag eines Schmetterlings auf lange Sicht zu einem anderen Ablauf des großräumigen Wettergeschehens führen kann.

Aber auch diese Behauptung scheint mir sehr hypothetisch. Eine Entscheidung unterliegt, wie alles, was unser Gehirn zustande bringt, vielen verschiedenen, subjektiven und sich bedingenden Faktoren, wie Erfahrungen, Stimmungen, Vorlieben, Geltungsdrang, Wertvorstellungen, Wünschen und Zielen, die bei jedem Menschen anders gelagert sind. Es gibt spontane Entscheidungen, die *aus dem Bauch heraus* (aus der Gefühlsebene) getroffen werden und jene, die rationell abgewogen und mit Aufwand, Zielen und Risiken abgeglichen werden. Im Urlaub unter südlicher Sonne werden meist andere Entscheidungskriterien berücksichtigt als zu Hause oder im Job, da sowohl die Grundstimmung als auch die Bedingungen anders sind.

---

[51] Immanuel Kant (1724–1804); deutscher Philosoph der Aufklärung.

[52] *Determinismus*; lat. *determinare* „abgrenzen", „bestimmen".

[53] Paul Edwards oder Paul Eisenstein (1923–2004); US-amerikanischer Philosoph und Enzyklopädist.

Das wesentliche Merkmal der Entscheidung ist aber, dass sie nicht vorhersehbar ist. Wäre sie vorhersehbar, würde nach dem deterministischen Grundsatz alles vorbestimmt sein und es gälte nur noch die vorhandenen Naturgesetze zu verstehen, um die Zukunft voraussehen zu können. Es mag eine Zeit kommen, in der dieses möglich sein wird, aber ich hoffe, dass ich sie nicht erleben werde.

Es gibt durchaus Menschen, die durch Zauberkunststücke auf der Bühne die Menge zum Staunen bringen und behaupten, eine Entscheidung voraussehen zu können. Einen empirischen Beweis bleiben diese Illusionisten jedoch bis heute schuldig. Gewiss gibt es Wahrscheinlichkeiten und die Eingrenzung von Möglichkeiten oder die Beeinflussung durch geschickte Fragestellung, wodurch das Verhalten der Masse oder eines Einzelnen erahnt werden kann. Dieser Vorgang bezieht sich allerdings immer nur auf Erfahrungswerte aus der Vergangenheit. Wie sich aber das Individuum in der Gegenwart bzw. Zukunft entscheiden wird, bleibt eine ganz individuelle Angelegenheit.

Verinnerlichen Sie bitte folgende Situation suchen Sie nach Faktoren, die Ihre Entscheidung beeinflussen würden: Sie finden auf der Straße eine Geldbörse. Sie nehmen diese an sich und freuen sich über 545,00 € in kleinen Scheinen. Weder Münzen, Ausweise noch Kreditkarten sind vorhanden. Aufgrund der Farbe und Form der Geldbörse gehen Sie davon aus, dass diese einem Mann gehört oder gehörte. Mehr Informationen haben Sie nicht.

Was werden Sie als nächstes tun? Schauen Sie sich um, um herauszufinden, ob Sie beobachtet wurden? Halten Sie die Augen offen, um eine Person zu finden, die den Tränen nahe den Bürgersteig absucht? Diese nicht alltägliche Situation wird Sie verunsichern und doch werden Sie wahrscheinlich so tun, als sei nichts gewesen, um kein Aufsehen zu erregen und Zeit zu gewinnen – die Zeit, die Sie für eine Entscheidung benötigen. Innerlich aber spielen sich die verrücktesten Gedanken ab. Was könne man mit diesem warmen Geldregen alles anstellen? Sie könnten Ihre Liebste mal so richtig feudal ausführen. Sie könnten sich die Kamera kaufen, die Sie sich wünschen oder das Geld für den nächsten Urlaub sparen. Der Trottel hat doch selbst Schuld – hätte er doch besser auf sein Geld aufgepasst.

In dieser Situation kämpfen Engelchen und Teufelchen in Ihrem Kopf. Rein rational betrachtet haben Sie das Geld gefunden, also erst einmal keine Straftat begangen – erst die Entscheidung, das Geld zu behalten wäre gesetzeswidrig. Sie haben keinen Aufwand und gehen kein Risiko ein. Rational spricht alles dafür, das Geld zu behalten. Nun aber meldet sich Ihr soziales bzw. moralisches Gewissen: Irgendjemandem wird das Geld fehlen. Es ist nicht Ihres und das, was man nicht auf ehrliche Art erwirbt, steht einem nicht zu. Außerdem hätte Sie jemand beobachten können. Sie wägen ab zwischen dem materiellen Wert, Ihren moralischen Wertvorstellungen und dem Gesetzeskonflikt.

Wenn Sie immer noch nicht wissen, wie Sie entscheiden würden, fügen Sie diesem Gedankenspiel nun noch einen Ausweis in der Börse hinzu. Der Verlierer wird zur Person, bekommt also ein Gesicht und wird menschlich.

Ich weiß nicht, was Sie tun würden, aber ich denke, dass vielleicht 80 % der Menschen ein gutes Gewissen mehr wert ist als ein Sachwert, der letztlich nicht benötigt wird. Die Kamera würde sowieso die meiste Zeit im Schrank liegen, das opulente Mal mit Stehgeiger schnell verdaut in die Kanalisation verschwinden und die Reise können Sie sich ohnehin leisten.



Abb. 2.15 Das Ergebnis einer Entscheidung: ja oder nein

Anders verhält es sich natürlich, wenn wir von anderen Voraussetzungen ausgehen: Sie leben von Hartz IV, müssen eine Familie satt bekommen und Ihnen steht das Wasser bis zum Hals. In dieser Situation wird Ihnen wahrscheinlich das Wohl Ihrer eigenen Familie wichtiger sein als das eines Fremden. Diese Entscheidung würde Ihr Gewissen auch weniger belasten und es wäre in diesem Fall das Schlauste, sich schleunigst und möglichst unauffällig aus dem Staub zu machen.

Der Ökonom Ernst Fehr erklärte dieses Verhalten damit, dass der Mensch weder gut noch böse sei, sich jedoch an die jeweiligen Rahmenbedingungen anpasst, sich nach diesen richtet oder wenigstens von ihnen beeinflussen lässt: „Ich kann eine Situation generieren, wo sich alle fair verhalten und ich kann eine Situation mit den Umweltbedingungen so strukturieren, dass sich alle völlig egoistisch verhalten. Das interessante ist ja, dass die Motivation der Menschen nicht unterschiedlich ist. Es sind die Rahmenbedingungen, dass sie sich unterschiedlich verhalten.“[54]

Im Grunde kann man den Begriff der Entscheidung auf wesentliche Faktoren bzw. Möglichkeiten begrenzen. Wenn Sie alle Vorbehalte streichen, alle moralischen Bedenken und alle sozialen Grundsätze unberücksichtigt lassen, bleiben nur noch zwei Möglichkeiten (Abb. 2.15):

Das mag sich erst einmal sehr theoretisch anhören, doch spielen Sie es in Gedanken durch. Wählen Sie eine beliebige Situation, reduzieren Sie alle *Wenn* und *Aber* und Sie werden zu keinem anderen Ergebnis kommen.

Wenn wir diese Annahme auf Ihr Geschäft übertragen, stellt sich nicht die Frage, *ob* Ihr Kunde einen Renault, DAF oder MAN kauft. Diese Frage stellt sich nur dann, wenn Sie eine dieser Marken vertreten. Wenn nicht, kann es Ihnen egal sein, da sie ohne Auftrag auch keine Provision kassieren werden. Die für Sie interessante Frage lautet also: Kauft Ihr Kunde bei Ihnen oder nicht? Ja oder nein?

[54] Quelle: SF Videoportal; Sendung vom 27.12.2009

Warum sich Ihr Kunde für dieses oder jenes Produkt entschieden hat, ist für Sie in Ihrer Funktion nicht zwingend wichtig, da der Entscheidungsprozess, der zum Kauf führte, der Vergangenheit angehört und diese können Sie nicht ändern.

„Ja, wenn ich hätte liefern können, hätte der Kunde bei mir gekauft …" – in diesem Satz gibt es deutlich zu viele Konjunktive. Für Sie als analytischen Verkäufer geht es darum, Kundenwunsch und Angebot möglichst deckungsgleich zu bekommen. Der Entscheidungsimpuls aus der Vergangenheit muss aber nicht zwangsweise für die Zukunft zutreffen. Vielleicht kaufte der Kunde das Wettbewerbsprodukt, weil das Fahrzeug passte und ihm die kurzfristige Lieferzeit besonders wichtig war. Bei der nächsten Bestellung mag es ganz anders aussehen – denken Sie an die Chaos-Theorie. Um nicht im Bereich der Spekulation zu verharren, bleibt Ihnen kaum eine andere Möglichkeit, als Ihren Kunden zu fragen, was ihn bewegte und welche Entscheidungskriterien für ihn wichtig waren, bzw. zukünftig sein werden. Wahrscheinlich wird er Ihnen an drei bis fünf Fingern abzählen, was ihm besonders wichtig ist und damit haben Sie bereits zwei Vorteile in der Tasche: Erstens wissen Sie nun, worauf Sie Ihre künftige Argumentation aufbauen können und zweitens sprach Ihr Kunde es aus und mit Glück wird er dies entsprechend verinnerlichen.

Schön wäre es natürlich, wenn sich Ihr Kunde für Ihr Produkt entscheidet bzw. entschieden hat. Wenn Sie seine Entscheidung aus seiner Sicht betrachten, geht es für ihn ebenfalls nur um *ja* oder *nein*. Entsprechend sollten Sie Ihre Argumentationskette aufbauen und dem Kunden das Gefühl vermitteln, mit Ihrem Produkt die richtige Wahl zu treffen. Schon bevor Sie seine Hand zur Unterschrift führen, sollten ihn keine Zweifel mehr plagen. Wie ich bereits sagte, kann man die Entscheidung bei vergleichbaren Produkten nicht vorhersehen. Das Einzige, was Sie tun können, ist, Ihre Ausgangsposition zu verbessern, indem Sie die Möglichkeiten eingrenzen und gegebenenfalls zu Ihren Gunsten beeinflussen.

Ich möchte es mal mit folgender Geschichte verdeutlichen: Die Autos, die ich früher kaufte, waren vor allem eines: sehr günstig und ohne TÜV. Ich hatte mehrere Möglichkeiten, die Kiste für eine TÜV-Abnahme fit zu machen: Ich hätte in die Werkstatt meines Vertrauens fahren und dem fachmännischen „*Oh wei …das wird teuer*"-Kopfschütteln des Mechanikers vertrauen können oder ich hätte direkt zum TÜV fahren können. Aber das wäre bei den Kisten auch keine gute Idee gewesen – nach einem vernichtenden Urteil hätte ich den Wagen gewiss gleich dort lassen müssen. Stattdessen reparierte ich das Notwendigste, wie Bremsbeläge, Glühbirnen oder Auspuff, fuhr noch einmal durch die Waschanlage, saugte gründlich durch und putzte die Scheiben. Dann aber setzte ich mein Konfirmandengesicht auf und führ zur Prüfstelle. Nun sollte die Mängelliste deutlich kürzer werden. Normalerweise genügten ein, zwei frappierende Mängel, die fein säuberlich festgehalten wurden. Diese musste ich im Anschluss nur noch abarbeiten und das Fahrzeug erneut vorführen. Mit Glück bekam ich einen anderen Prüfer zugewiesen, der dann nur noch schaute, ob ich die aufgeführten Mängel tatsächlich beseitigt hatte. Dann gab es die begehrte Plakette und ich hatte erst einmal 2 Jahre Ruhe.

Was hat diese Anekdote aus grauer Vorzeit nun mit Ihrem Job zu tun? Wie in meiner damaligen Lage ist bei Ihnen der Kunde derjenige, der Ihre Leistungen prüft – der Prüfer also. Wenn Sie nun ähnlich vorgehen, wie ich es tat und die Möglichkeiten eingrenzen,

wird Ihr Kunde Ihnen die Richtung weisen. Er wird sagen, was Sie zu tun haben, damit Sie den Auftrag bekommen.

Nach der gewissenhaften Bedarfsanalyse und einem knackigen Angebot bleiben Ihnen nicht mehr viele Möglichkeiten, als in die Offensive zu gehen und in Erfahrung zu bringen, was Sie für einen Abschluss tun können. Gleichen Sie gemeinsam mit dem Kunden die Liste seiner Forderungen ab und machen überall dort einen gedanklichen Haken, wo Sie sich einig sind. Irgendwann kommen Sie gemeinsam zwangsläufig an den Punkt, an dem es nur noch zwei Möglichkeiten gibt: ja oder nein.

Mimik, Gestik und Körpersprache

…oder: Lüge mich an

> *Es gibt 98 verschiedene Muskeln im Gesicht eines Menschen. Und sie alle führen zu einer Erkenntnis: die Wahrheit. Der einzige Weg, sie zu erkennen, ist die Lüge zu finden. Ein Zucken, ein Blinzeln, eine Geste. Was die meisten von uns nicht einmal wahrnehmen, zeigt Dr. Cal Lightman alles, was er wissen muss. Er ist der weltweit führende Experte in der Lügenerkennung. Und mit seinem Expertenteam perfektioniert er die wissenschaftliche Aufklärung von Verbrechen. Sie analysieren Gesichter und Körpersprachen, um Lügen zu entdecken.*[55]

Es gibt Theorien, die Rückschlüsse auf den Menschen und seine Gedanken allein durch die Mimik, Gestik oder aber durch die Stellung der Augen propagieren. Wenn ein Rechtshänder seinen Kopf nach links neigt, so heißt es, beziehen sich seine Gedanken auf den weiblichen, kreativen Bereich des Gehirnes oder sind auf die Zukunft gerichtet. Wenn er ihn nach rechts neigt, bemüht er die rationellen, männlichen Hirnwindungen oder er sucht Erinnerungen der Vergangenheit. Man soll erkennen können, ob ein Mensch lügt, wenn er seinen Kopf auf die linke Seite neigt und nicht in der Vergangenheit seines Erfahrungsschatzes kramt, sondern den kreativen Bereich bemüht und eine Antwort konstruiert.

Diese Annahme würde jedoch voraussetzen, dass Lage und Position des Gehirnes seine Funktion und Leistungsfähigkeit beeinflussen. Glauben Sie tatsächlich, dass Sie kreativer werden, wenn Sie Ihren Kopf auf die linke Seite neigen? Erinnern Sie sich besser an Ihre Schulzeit, wenn Sie Ihren Kopf nach rechts neigen? Und was kommt Ihnen in den Sinn, wenn Sie liegen oder auf dem Kopf stehen? Funktionieren Transmitter, Neuronen und Synapsen dann anders?

Der Name, der im Zusammenhang mit diesen Theorien fällt, ist *Paul Ekman*[56]*, der* von der *American Psychological Association* unter den hundert bedeutendsten Psychologen des 20. Jahrhunderts eingestuft wurde. Er untersuchte und analysierte Körpersprache, Mimik und sogenannte Mikroausdrücke[57], um herauszufinden, ob die befragte Person lügt oder

[55] Quelle:. Intro der US-Fernsehserie „Lie to me"

[56] Paul Ekman (*1934); US-amerikanischer Anthropologe und Psychologe, der unter anderem für seine Forschungen zur nonverbalen Kommunikation bekannt wurde.

[57] Unwillkürliche Bewegungen der Gesichtsmuskeln, die auf die wahre und unterdrückte Emotionslage hindeuten.

die Wahrheit spricht. Das Ergebnis dieser Untersuchung ist eine Klassifizierung der emotionalen Gesichtsausdrücke, anhand derer der Wahrheitsgehalt der Aussage entsprechend bewertet werden könne. Bemerkenswert aber ist, dass Körperausdrücke und 70 % aller Gesichtsausdrücke nicht emotional und innerhalb dieses FACS[58] nicht zu erfassen sind.

Die Chancen, einen Lügner anhand seiner Gesichtsausdrücke zu entlarven, stehen also bei bescheidenen 30 %. Bei einer Wahrscheinlichkeit von 50:50 müsste man bereits raten. „Täuschungsversuche anhand der Gesichtsausdrücke und der Körpersprache werden wohl niemals genau genug sein, um in Gerichtsverhandlungen verwertbar zu sein", so Ekman selbst, angesichts der verbliebenen Fehlerquoten seiner Untersuchungen.

Umfangreiche empirische Statistiken sollen die erbliche Bedingtheit vieler emotionaler Ausdrücke wie vor allem die Basisemotionen *Fröhlichkeit, Wut, Ekel, Furcht, Verachtung, Traurigkeit* und *Überraschung* beweisen. Da sie als global und kulturübergreifend erkannt wurden, geht Ekman davon aus, dass sie vererbt werden.

Tatjana Strobel geht noch weiter und bezieht Ihre Menschenkenntnis nicht aus Mimik und Gestik, sondern aus dem äußeren Erscheinungsbild. In Ihrem Buch *„Ich weiß, wer du bist"* behauptet sie, dass ein Blick in das Gesicht eines Menschen bereits seinen Charakter und seine Persönlichkeit erkennen lässt. Form und Aufteilung des Gesichts, der Ohren, der Lippen, der Wangengrübchen usw. seien Indikatoren für die Persönlichkeit des Menschen.

Ich denke an Personen, deren Gesichter überhaupt nicht zu ihrem Bild in der Öffentlichkeit passen. Hans-Dietrich Genscher, ehemaliger Außenminister und lange Zeit Galionsfigur der FDP beispielsweise, scheint der lebende Beweis der Widersprüche. Auch die Mundwinkel unserer amtierenden Kanzlerin zeigen nicht das Wesen einer der einflussreichsten Frauen der Erde und die Erscheinung des britischen Astrophysikers Stephen William Hawking bietet keinen Anhalt für Charakter oder Persönlichkeit. Man kann allenfalls daraus schließen, dass er ein schlechter Basketballspieler ist – aber herrje, das bin ich auch. Noch absurder wäre es, wenn ein durchschnittlicher Mitteleuropäer sich daran versuchte, in Gesichtern zu lesen, die aus völlig fremden Kulturkreisen stammen.

Die Lehre, die die äußere Hülle als Ausdruck des Charakters definiert, wird *Physiognomik*[59] genannt und ist äußerst umstritten. Von *Aristoteles*[60] bis zu heutigen Esoterikern zählt sie als *Geheimwissen der Gelehrten*. Der Hauptkritikpunkt liegt aber in der Tatsache begründet, dass der Physiognomik mit wissenschaftlichen Methoden keine Gültigkeit nachzuweisen ist und diese ein pseudowissenschaftliches Fundament für Rassismus und Rassenwahn im 19. und 20. Jahrhundert bot (Abb. 2.16).

Ähnlich wie die Astrologie ist es vor allem eine Glaubensfrage, ob und inwieweit man den Erkenntnissen vertrauen darf. Die Schriftstellerin präsentiert sich sympathisch, ist attraktiv und weiß rhetorisch zu überzeugen. Außerdem wage ich gar nicht, einer Rothaarigen zu widersprechen.

Ich gebe es offen zu: Kurz war ich versucht, den Titel meines Buches zu ändern, die Kapitel umzustrukturieren und mehr Hokuspokus dieser Art einfließen zu lassen, denn Titel,

[58] *FACS;* Facial Action Coding System.

[59] *Physiognomik*: griech. *physis* = Natur, Gestalt; *gnōmē* = Erkenntnis.

[60] Aristoteles (384 v. Chr.–322 v. Chr.); gehört zu den bekanntesten und einflussreichsten Philosophen der Geschichte.

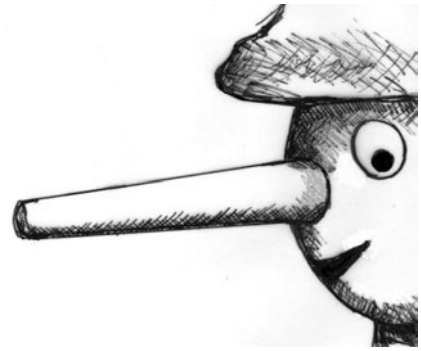


Abb. 2.16 Eindeutig die Nase eines Lügners

die mit „*Ich …*“ und einem Versprechen locken, finden zurzeit großen Zuspruch: „*Ich sehe was, was du nicht sagst*“ (Peter Collett), „*Ich weiß, dass du lügst*“ (Paul Ekman), „*Ich weiß, was du denkst*“ (Thorsten Havener), „*Ich weiß, wie du tickst*“ (Martin Betschart) oder eben „*Ich weiß, wer du bist*“ von Tatjana Strobel. Viele Leser verspüren demnach den Wunsch, ihre Mitmenschen durchschauen zu können und setzen ihre Hoffnungen in möglichst abenteuerliche Theorien.

Einerseits kann ich sie verstehen. Ein solches Buch ist günstiger als eine Wanze im Telefon, mit der zum Beispiel die Treue des Partners geprüft werden soll und deutlich preiswerter als ein zwielichtiger Privatdetektiv, der sich hinter irgendwelchen Häuserecken herumtreibt. Die Leser hoffen scheinbar, mit geschultem Blick sofort zu erkennen, mit welchem Typ Mensch sie es zu tun haben und als Nebenprodukt fallen sie nicht mehr auf windige Ausreden herein. Andererseits sollten diese Menschen sich fragen, ob nicht *Vertrauen* die Basis einer Partnerschaft ist und wie es um die gegenseitige Empathie steht. Ist es vielleicht der falsche Arbeitgeber oder gar Lebenspartner?

Es kann durchaus sein, dass ein Kunde Sie nicht besonders mag. Aber hilft Ihnen dieses Wissen? Welche Konsequenzen würden Sie aus der Erkenntnis ziehen? Geben Sie den Kunden auf und verzichten auf die Möglichkeit eines Geschäftes? Ich für meinen Teil möchte gar nicht so genau wissen, wer mich nicht leiden kann.

Sowohl an meiner Einstellung als auch an dem Buch, das Sie in den Händen halten, können Sie meinen Entschluss erkennen. Obwohl ich nichts dagegen hätte, auf der Bestsellerliste zu stehen und meine Nase in Talkshows zu zeigen, werde ich weiterhin den pragmatischen Weg verfolgen und meinen Vorsätzen treu bleiben, denn „*reich und berühmt*“ ist eben kein Ziel.

Selbsterfüllende Prophezeiung

1953 litt mein Großvater an einer Gürtelrose (Herpes Zoster), einer Viruserkrankung mit schmerzhaftem Hautausschlag, der die Landärzte damals hilflos gegenüberstanden. Obwohl er ein bodenständiger Kerl mit gradliniger Weltanschauung war, ließ er sich über-

reden, die Gürtelrose von einer Heilerin besprechen zu lassen. Zeitzeugen berichteten, dass sowohl Infektion als auch Auswirkungen nach wenigen Sitzungen wie durch Zauberhand verschwanden. Ich selbst sehe das zwar skeptisch, aber warum sollte ich diesen nicht glauben? Mit Gürtelrosen prahlt man genauso wenig wie mit Warzen, Inkontinenz oder Geschlechtskrankheiten – am besten, es erfährt keiner.

Die für mich einzig halbwegs logische Erklärung der Heilung ist eine Form der *selbstverwirklichenden Prophezeiung*. Tatsächlich besitzt der menschliche Körper umfassende Selbstheilungskräfte, die das Überleben des Individuums verlängern sollen. Wenn wir uns in den Finger schneiden, verengen sich die Blutgefäße, das Blut gerinnt und weiße Blutkörperchen wehren gefährliche Keime ab. Gebrochene Knochen wachsen nicht nur wieder zusammen, sondern entwickeln sich an dieser Stelle besonders stark, damit der Knochen nicht noch einmal bricht. Doch nicht alle Viren und Bakterien können vom Körper abgewehrt werden. Grippeviren zum Beispiel mutieren und können das Immunsystem nachhaltig schwächen.

Laut Theorie wird das Immunsystem aber nicht nur durch äußere Umstände beeinflusst. Auch der Gedanke oder der Glaube an Krankheit und Genesung soll direkte Auswirkungen auf den Körper haben. Mit anderen Worten: Wenn man sich nur lange genug einredet, krank zu sein, wird sich dieser Zustand früher oder später einstellen. Aber ebenso sollen der feste Wille und der Glaube zur Heilung das Immunsystem stärken – und so können faktisch vorhandene Krankheiten wie durch ein Wunder verschwinden.

In der Presse wird gerne der Fall eines Mannes beschrieben, der an Krebs erkrankt war. Ärzte behandelten ihn mit einem Placebo und behaupteten, dass dieses neue Mittel den Krebs besiegen würde. Tatsächlich sollen die Metastasen zurückgegangen sein, bis der Patient die Wahrheit erführ. Fast augenblicklich bildete sich der Krebs erneut. Sein Hausarzt wusste sich nicht anders zu helfen und griff auf den gleichen Trick zurück, indem er dem Kranken Spritzen mit einfacher Kochsalzlösung verabreichte und erneut von einem Wundermittel sprach. Angeblich soll der Mann daraufhin vollständig genesen sein.

Diese Geschichte kann stimmen – sie muss es aber nicht. Auffällig ist nur, dass solcherlei Beispiele niemals mit Namen, Daten und Quellen belegt sind. Mit überzeugendem Gesichtsausdruck und einem einleitenden „*Ganz ehrlich …*" wird auch nie über enge Verwandte gesprochen, sondern immer sind es Freunde von Freunden, die jemanden kennen, der einen Bruder hat, welchem so etwas passiert ist. Sehr eigenartig.

Schon das Wort *Prophezeiung* impliziert Mystik und Aberglauben. Eine Prophezeiung findet immer dann statt, wenn etwas vorausgesagt wird, das erst dann bewiesen werden kann, wenn es eintrifft – zum Beispiel der Weltuntergang. Ob es in dieser Situation dann noch jemanden gibt, der behaupten kann, es schon immer gewusst zu haben, scheint mir ebenso unwichtig wie der Wissenschaftler, der das Gegenteil behauptet.

Die letzte Stimme, die man hört, bevor die Welt explodiert, wird die Stimme eines Experten sein, der sagt: Das ist technisch unmöglich!
(Peter Ustinov)

Im Falle meines Großvaters hege ich ähnliche Zweifel wie auch allen anderen Behauptungen gegenüber, doch sind Glaube und Zweifel die unehelichen Brüder der Wissenschaft.

Sie sind selten beweisbar und doch stets allgegenwärtig. Wenn es funktioniert, darf man die Dinge einfach annehmen, ohne nach wissenschaftlichen Beweisen zu suchen. Aus welchen Gründen auch immer haben selbstverwirklichende Prophezeiungen einen großen Einfluss auf unser Leben. Sei es im positiven oder im negativen Sinne.

Anhand eines weiteren Experiments möchte ich Ihnen verdeutlichen, welche Auswirkungen die selbstverwirklichende Prophezeiung auf die Gesellschaft und deren Verhalten haben kann. Zu diesem Versuch wurde eine bestimmte Anzahl von Personen in zwei Gruppen geteilt und separiert, noch bevor sie den Gegenstand der Untersuchung kannten. Gruppe A bekam die Aufgabe, Personen der Gruppe B anzurufen. Vorher sollten sie jedoch anhand der Fotos festlegen, welche Gesichter der Probanden der Gruppe B sie für sympathisch und welche sie für unsympathisch hielten. Teile der Gruppe B hingegen wurde mit falschen Tatsachen konfrontiert. Denen, die als sympathisch eingestuft wurden, sagte man, dass sie von einer Person angerufen werden würden, die sie für unsympathisch hielte. Entsprechend dieser Information verhielten sie sich im Gespräch deutlich reservierter und abweisender als jene, denen man sagte, dass sie als sympathisch eingestuft wurden.

Dass negative Erwartungen negative Bewertungen schüren und positive Erwartungen ebenso positiv bewertet werden, zeigte ein Experiment, in dem verschiedene Lehrer, die nicht wussten, dass sie an einem Versuch teilnehmen, auf neue Schüler vorbereitet wurden. Den einen sagte man, dass die Schüler schwierig und eher mittelmäßig seien und sie nicht zu viel erwarten dürfen. Den anderen Lehrern schwärmte man vor, dass sie es mit einer Klasse intelligenter und aufgeweckter Kinder zu tun haben würden. Wie dieses Experiment ausging, können Sie sich vorstellen: Aufgrund der positiven Einstellung des Lehrers lag der Leistungsdurchschnitt der als intelligent angekündigten Schüler nach einigen Monaten weit über dem Durchschnitt. Die Klasse der angeblich Minderbegabten fand sich im selben Experiment weit unter dem Durchschnitt wieder.

Die Begründung für die Ergebnisse ist sowohl aufseiten der Lehrer als auch aufseiten der Schüler zu finden. Ein Lehrer strengt sich scheinbar weniger an, den Lehrstoff zu vermitteln, motiviert die Schüler schlechter und bringt weniger Geduld auf, wenn er das Gefühl hat, dass seine Bemühungen sowieso nichts bringen. Die Schüler wiederum reagieren auf dieses stoische Desinteresse mit eben genau derselben Einstellung und Verweigerung, die den Lehrern prophezeit wurde. Im Falle der aufgeweckten Klasse verhält es sich genau andersherum: Das Engagement und die Geduld der Lehrer wirkten sich direkt auf Motivation und Leistungsbereitschaft der Schüler aus.

Je länger ich darüber nachdenke, desto wahrscheinlicher scheint es mir, dass derlei Experimente in *meiner* Schule ebenfalls durchgeführt wurden – allerdings über den Zeitraum von mehreren Jahren und ohne die Ergebnisse auszuwerten. Unsicher bin ich, ob ich in der ambitionierten oder in der unterdurchschnittlich begabten Klasse war.

► In Ihrem Arbeitsalltag wird es nicht immer so spektakulär oder zweifelhaft zugehen und über mögliche Krankheiten sollten Sie schon gar nicht nachdenken. So wenig die Validität der selbstverwirklichenden Prophezeiung auch ergründet ist, so sicher scheint ihre Wirkung auf das Außenbild. Ihr Selbstbe-

wusstsein, Ihre sympathische und positive Ausstrahlung können sich durchaus auf Ihren Kunden übertragen. Er wird Ihnen anders begegnen, als wenn Sie mit kritischem Blick und Kopfschütteln seine Äußerungen quittieren.

Ein Aberglaube ist jedoch, dass am Freitag den 13. mehr Unfälle geschehen als an anderen Tagen.

http://www.springer.com/978-3-8349-3914-2

Eskimos kennen mehr als 100 Wörter für Schnee
Kommunikations- und Verhaltensstrategien für Verkäufer

Bartels, F.

2012, XI, 213 S. 27 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-8349-3914-2