

Unkonventionelle Weiterbildungsideen

# Lernen, besser zu werden

Unternehmen, die nur auf die Karte Prozess- und Kostenoptimierung setzen, müssen umdenken. Eine neue Studie enthüllt: Langfristig erfolgreich sind Unternehmen dann, wenn es ihnen gelingt, die Potenziale ihrer Mitarbeitenden auszuschöpfen. Dazu einige frische, unkonventionelle Ideen.

## ■ Von Peter Meierhofer

Die meisten Unternehmen befinden sich in einem gnadenlosen Preis- und Qualitätswettbewerb. Eine neuere Umfrage belegt, dass Prozess- und Kostenoptimierung nicht zum langfristigen Erfolg führt. Befragt wurden 371 deutsche, österreichische und schweizerische Unternehmen. Die Resultate sind ernüchternd:

■ 27 Prozent konnten in den letzten drei Jahren trotz Qualitätsverbesserungen ihre Produktpreise nicht erhöhen.

■ 32 Prozent mussten sogar niedrigere Preise in Kauf nehmen.

Langfristig erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich gemäss Studie dadurch aus, dass sie in der Lage sind, die Potenziale ihrer Mitarbeitenden auszuschöpfen. Und, an zweiter Stelle, dass es ihnen gelingt, Innovationen erfolgreich einzuführen.

## Mitarbeiterpotenzial ausschöpfen

Die Schaffung zufriedener und loyaler Kunden ist heute «der Massstab» und Zweck jedes Unternehmens. Fast jeder Mitarbeitende arbeitet heute in der Dienstleistungsbranche oder beschäftigt sich mit der Produktion und Vermarktung von Dienstleistungen. Es geht darum, das eigene Wollen, Können und Tun auf den maximalen Nutzen für den Kunden auszurichten.

■ Da besonders bei Dienstleistungen die Kundenzufriedenheit in

einem direkten Zusammenhang mit der Qualität der Leistungen der daran beteiligten Menschen steht, ist die Qualifikation und Motivation aller Mitarbeitenden von entscheidender Bedeutung.

## Moment der Wahrheit

Bei den meisten Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen wird mit Vertragsabschluss ein langjähriges Verhältnis begründet, das einen permanenten Dialog und Leistungsaustausch nach sich zieht. Die Anforderungen an die Aufrechterhaltung, Pflege und Gestaltung einer Geschäftsbeziehung kommt ohne persönliche Beziehungen und menschliche Leistungen in den kritischen Le-

bensphasen nicht aus. Neben dem Lösen von Sachproblemen sind auch mentale und emotionale Beiträge zu erbringen.

■ Der «Moment der Wahrheit» bedeutet, dass jeder Kontakt mit dem Kunden seine Gesamtbeziehung zum Unternehmen beeinflusst und ihn, bei positivem Ausgang, bestärkt, die Beziehung fortzusetzen.

## Sensitive Wunscherfüllung

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

stark, die sensitive Wunscherfüllung. Damit wird das individuelle Eingehen auf den Kunden und die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse in Managemententscheidungen zu berücksichtigen, immer wichtiger.

■ Während früher Mitarbeitende mit körperlicher Kraft und manueller Geschicklichkeit arbeiteten, müssen sie heute mehr denn je mit Wissen arbeiten, auf das sie angewiesen sind, um Resultate zu produzieren.

Ist das erforderliche Wissen nicht mehr vorhanden, fehlt die Grundlage für eine effektive und



Ist das Buch, in der Ära des Internets, noch zeitgemäss als Weiterbildungsinstrument? Ja, ideenreich eingesetzt, bringt es sogar überaus hohe Effizienz und Nutzen für die Weiterbildung der Mitarbeitenden.

## Wie funktioniert menschliches Lernen?

Marshall McLuhan trifft mit seiner Aussage ins Schwarze: «Jeder erlebt mehr, als er versteht – aber das Erlebnis, nicht das Verständnis beeinflusst unser Verhalten.» Dank neuer Erkenntnisse aus der Gehirnforschung verstehen wir immer besser, wie Menschen wirklich lernen:

1. Menschen lernen durch Geschichten. Das Gehirn speichert kaum Fakten. Es prägt sich das zu Speichernde mit Hilfe von Geschichten ein. Dies ist ein biologisches Erfolgsrezept. Denn nur Geschichten fügen verstreute Wissensmengen aus dem Langzeitgedächtnis so schnell zusammen und ermöglichen die Gesamtschau wichtiger Geschehnisse.
2. Imitation ist eines der wichtigsten Lerninstrumente, weil sie Risiken minimiert.
3. Verhaltensänderungen durch Einsicht sind selten. Nur Erlebtes hinterlässt Erinnerungsspuren.
4. Intuition ist trainierte Erfahrung, auf die wir durch Wahrnehmen und durch Übung kommen. Forschungen des amerikanischen Neuropsychologen Elkhonon Goldberg deuten darauf hin, dass sich die rechte Hirnhälfte des menschlichen Gehirns vorwiegend mit der Verarbeitung von Neuem beschäftigt. Erst wenn Menschen richtig geübt und das zu Lernende intus haben, wandert es als Routine in die linke Hirnhälfte und wird dort zum Bestandteil der eigenen Intuition. Die Intuition wäre danach ein angelernter Reflex, um auf das bekannte Situationsmuster schnell reagieren zu können. Das heisst mit anderen Worten: Auch Intuition ist lernbar.

## Zwei Buch-Beispiele



**1.** Einen glänzenden Start legte Ende März 2006 das Buch «Die Kunst des Überlebens – Der Praxisratgeber für die marktgerechte Unternehmensführung» hin. Verfasst hat es unser Autor Peter Meierhofer zusammen mit Roger Eric Gisi. Sie zeigen in fünf Kapiteln praxisnah (mit Checklisten, Fallbeispielen usw.) auf, wie sich Unternehmen vor dem Hintergrund der wahren Motive, Emotionen, Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden und Geschäftspartner geschickt wandeln und

anpassen können. Zwei Stimmen zum Buch: Dr. Konstantin Theile, Swatch-Marketingchef der ersten Stunde und heute Professor für Marketing, BWL KMU an der European School of Business, Hochschule Reutlingen, kommentiert das Buch folgendermassen: «Das Buch – unterhaltend und praxisnah geschrieben – zeigt auf, wie wirtschaftliches Überleben wirklich funktioniert. Es gehört in die Bibliothek von Unternehmern und Führungskräften, die ihren Konkurrenten einen Schritt voraus sein wollen.» Und Dr. Werner Fuchs, Autor des Buchs «1001 Macht», schreibt in seiner Rezension auf Amazon: «Komprimierte Theorie für den Praxisalltag. Wer im KMU-Bereich tätig ist und sein strategisches Know-how erweitern möchte, wird dieses Buch mögen. Mehr, er wird wohl seinen Job noch besser machen.» (185 Seiten. CHF 39.50. Verlag: Gellius academy, www.gellius.de, ISBN 2-936179-18-2. Bezug möglich über www.bams.ch oder www.elhimonero.com.)

**2.** Ein weiteres Marketing-Buch, ebenfalls zur Weiterbildung geeignet, wird auf Seite 28 dieser ORGANISATOR-Ausgabe näher vorgestellt: «Eidechsen-Marketing» von Peter Marti, bekannter Unternehmens- und Marketingberater in Zürich.



effiziente Tätigkeit. Es gilt somit, das kostbare Wissen immer wieder auf den neusten Stand zu bringen.

### Erfolg direkt beeinflussen

Damit stellt sich die Frage, wie Mitarbeitende zu einem vertieften Kundenverständnis, höherer Motivation und mehr Leistung motiviert werden können. Wer Mitarbeiterpotenziale ausschöpfen will, tut gut daran, sein Marketing nach innen zu richten:

- Mitarbeitende sind zu erkunden, zu bedienen, zu befähigen und zu begeistern. Gelingt es, die richtigen Mitarbeitenden in diesem Sinn weiterzubilden, kann

ein Motivationsschub beobachtet und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden nachhaltig gesteigert werden.

Wird Weiterbildung auf eigene Marketing-Programme ausgerichtet, gewinnt sie an Kraft, da das Gelernte sofort umgesetzt und angewendet werden kann. Damit erhöht sich der Lernerfolg. Und die Ergebnisse von Marketing-Programmen können direkt verbessert werden.

### Frische Ideen

Neben dem traditionellen Angebot, Fachwissen in Weiterbildungen zu vermitteln, gibt es zahlrei-

che unkonventionelle und kostenoptimierte Möglichkeiten, die eigenverantwortliches Lernen fördern und die Qualifikation und Motivation von Mitarbeitenden steigern. Zum Beispiel:

- Einsatz von Büchern, Workshops und Referaten in der betrieblichen Weiterbildung und an der Nahtstelle zum Kunden.

Schon Aulus Gellius bezeichnete Bücher als «stumme Lehrmeister». Um die hier angedachte Idee zu konkretisieren, fokussiere ich nachfolgend auf Bücher/Workshops/Referate zum Thema «Strategische Unternehmensführung» und/oder «Marketing». Selbstredend sind die Vorschläge aber auch umsetzbar in anderen Themenfeldern, wie Human Resources, Finanzen usw. Wichtig dabei: Das Fachwissen von ausgewiesenen Cracks soll angezapft werden für das eigene Unternehmen.

### 1 Referat eines Buchautors

Da die neuesten Resultate der Hirnforschung aufzeigen, dass gute Kenntnisse der Denk- und Verhaltensmuster von Kunden und Marktpartnern für den geschäftlichen Erfolg noch wichtiger sind, als bisher angenommen wurde, kann ein Referat eines kompetenten Buchautors zum Thema «Strategische Unternehmensführung» und/oder «Marketing» viel bewegen. Ein solches Referat ist beispielsweise geeignet für:

- VR- oder GL-Sitzungen.
- Mitarbeiter-Veranstaltungen.
- Marketing- oder Verkaufstagen.
- Kunden-Veranstaltungen.

### 2 Geschenk an Mitarbeitende

Ein ausgewähltes (Unternehmensführungs-/Marketing-)Buch kann Mitarbeitenden, zusammen mit einem entsprechenden Brief, als Geschenk abgegeben werden. Die Erkenntnisse aus dem Buch werden dazu beitragen, dass kundenzentriertes Marketing verstan-

den und gelebt wird. Damit schärfen Mitarbeitende ihre Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen, zu hegen und pflegen.

### 3 Vorbereitung zum Workshop

Ein ausgewähltes (Unternehmensführungs-/Marketing-)Buch kann Mitarbeitenden abgegeben werden mit der Bitte, einzelne Kapitel zur Vorbereitung auf einen Strategie- oder Marketing-Workshop zu lesen. Die Moderation der Workshops kann durch Führungskräfte oder durch den entsprechenden Buchautor selbst wahrgenommen werden. Mögliche Themen sind:

- Wie können die neuen Erkenntnisse für den eigenen Markterfolg genutzt werden?
- Welche neuen geschäftlichen Chancen lassen sich identifizieren?
- Welche neuen Zielmärkte bieten sich an?
- Welche Möglichkeit bieten sich, Marktleistungen werthaltiger zu machen?
- Wie lassen sich Angebote gehirngerechter positionieren und vermarkten?
- Wie kann Kundengewinnung und -bindung deutlich verbessert werden?

### 4 Vorbereitung zur Weiterbildung

Ein ausgewähltes (Unternehmensführungs-/Marketing-)Buch kann Mitarbeitenden als Vorbereitung auf ein Marketing-Training abgegeben werden, das von Führungskräften aus dem Unternehmen oder vom entsprechenden Buchautor inszeniert wird. Folgende Themen bewähren sich:

- Marktgerechte Unternehmensführung.
- Emotional verkaufen (auch am Telefon).
- Kundenbeziehungen emotional erarbeiten und vertiefen.
- Kundenzentriertes Marketing einführen.

Auch der Marketing-Abteilung kann ein ausgewähltes Buch neue Erkenntnisse liefern. Diese können durch Weiterbildungen vertieft werden.

## 5 Geschenk für Kunden

Ein ausgewähltes (Unternehmensführungs-/Marketing-)Buch kann auch als Kundengeschenk eingesetzt werden. Es trägt dazu bei, die beschenkten Kunden (noch) erfolgreicher zu machen. Gibt es eine vornehmere Aufgabe, als sichtbar den Geschäftserfolg seiner Kunden zu fördern? Damit wird das Buchgeschenk zu einem Instrument der Kundenpflege mit dreifachem Nutzen:

■ Kunden freuen sich über den aufmerksamen Beitrag zu ihrem Erfolg.

■ Ihre Loyalität wird sich damit vergrössern.

■ Trägt das Buch zum Geschäftserfolg bei, werden sich in der Folge vielleicht auch die eigenen Umsätze erhöhen.

## Investieren, wo es sich lohnt

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

wollen, sind darauf angewiesen, Qualifikation und Motivation ihrer Mitarbeitenden nachhaltig zu erhöhen. Der kluge Einsatz des richtigen Buchs ist dafür geeignet. Als unkonventionelle Inszenierung neuen Wissens, das sich schliesslich zu einer glaubwürdigen Geschichte verdichten und gelernt werden kann. Vergleichbar dem ersten Schritt einer langen und hoffentlich erfolgreichen Reise.

### Neu: Golfurlaub mit Privatseminar.

Peter Meierhofer bietet Unternehmern und Führungskräften an der Costa Blanca in Spanien erstmals Golf- und Badeferien mit integriertem One-to-One-Seminar «Wie kann ich das Mitarbeiterpotenzial meines Unternehmens besser ausschöpfen?». Interessenten informieren sich unter [www.freizeitseminar.com](http://www.freizeitseminar.com). Der Autor gibt gern auch telefonisch Auskunft.

### AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist seit 1994 als Strategie- und Marketing-Berater tätig. Sein in über 40 Publikationen veröffentlichtes Wissen geht über die funktionsorientierte Betriebswirtschaftslehre hinaus. Er vermittelt erfolgsentscheidende Impulse für Marketing und marktgerechte Unternehmensführung.

Tel. 0034 96 679 18 29  
[pmeierhofer@netmarketing.ch](mailto:pmeierhofer@netmarketing.ch)

### ONLINE

[www.netmarketing.ch](http://www.netmarketing.ch)  
[www.freizeitseminar.com](http://www.freizeitseminar.com)  
[www.el-limonero.com](http://www.el-limonero.com)