

# Mit Puppe und Pyramide

Alle Jahre wieder: Der Bankberater kommt ins Büro seines Vorgesetzten, holt seine Zielvereinbarung für das folgende Jahr ab und geht wieder. Besser: Die Führungskraft und der Mitarbeiter „erfahren“ die Ziele und ihre Bedeutung anhand haptischer Werkzeuge.

➤ Karl Werner Schmitz

**B**ankberater und Führungskraft haben die Ziele für das kommende Geschäftsjahr beschlossen und in einem Ergebnisprotokoll festgehalten. Der Mitarbeiter gibt sein Einverständnis ab. Damit ist das Gespräch in den meisten Fällen beendet. Doch wie stellt ein Filialleiter sicher, dass sich die Vereinbarungen und ihre Bedeutung tief im Bewusstsein des Beraters verankern?

## MÖGLICHEN ERFOLG ERRECHNEN LASSEN

Eine Möglichkeit für den Filialleiter ist, zum Taschenrechner zu greifen und den Berater aufzufordern: „Rechnen Sie doch einmal selbst aus, was es bedeutet, wenn Sie die vereinbarten Aktivitäten konsequent umsetzen – wenn Sie also jede Woche 5 Kundentermine mehr schaffen und jeden Tag 3 potenzielle Neukunden anrufen, um einen Termin zu vereinbaren.“ Derart mit Zahlen gefüttert, beweist sich der Berater durch die Rechenarbeit mit dem Taschenrechner, welchen Erfolg er und seine Bank haben könnten, wenn er die Zielvereinbarungen einhält. Das Ziel und seine Konsequenzen werden für ihn so begreifbarer und nachvollziehbar – immerhin hat er selbst nachgerechnet.

Mit diesem Vorgehen spricht die Führungskraft – neben dem visuellen und auditiven – bei ihrem Mitarbeiter einen weiteren Sinn an: die Haptik. Ihre Wirkungs-

weise lässt sich mit der bildhaften Sprache und den Visualisierungstechniken vergleichen. Der Filialleiter öffnet einen weiteren Sinneskanal, um Zugang zum Mitarbeiter zu finden. Die Ziele berühren nun den Berater – nicht nur im übertragenen Sinne.

Haptik heißt „den Tastsinn betreffend“. Die Lernforschung geht davon aus, dass der Mensch Dinge besser versteht, wenn er etwas „begreifen“ und über die körperliche Wahrnehmung erfassen kann. Im haptischen Zielvereinbarungsgespräch setzt der Filialleiter darum haptische Führungshilfen ein – dabei handelt es sich um symbolische Gegenstände, mit denen er seine Ausführungen verdeutlicht.

Neben dem Taschenrechner lässt sich auch die Zielpyramide in das Mitarbeitergespräch einbauen. Sie besteht aus aufeinander aufbauenden Einzelteilen, die der Filialleiter ineinandersteckt. Anhand der Zielpyramide kann die Führungskraft erläutern: „Unsere Unternehmensziele bilden das Fundament. Darauf bauen unsere Geschäftsgrundsätze auf, darauf schließlich die Ziele im Geschäftskundenbereich, in dem auch Sie tätig sind. Daraus ergeben sich Abteilungsziele – und jetzt kommen wir zur Pyramidenspitze, zu den Mitarbeiterzielen. Und damit sind wir bei Ihnen. Wenn Sie die Ziele erreichen, die wir heute vereinbaren, tragen Sie ganz erheblich dazu bei, dass wir unsere Vision verwirklichen und unsere Jahresziele realisieren.“

Eine Alternative zur Pyramide ist die „russische Puppe“, jene aus Holz gefertigte, ineinander schachtelbare Steckpuppe, bei der die jeweils kleinere Puppe in der nächstgrößeren platziert wird. Ob Puppe oder Pyramide: Beide tragen zur Motivation des Mitarbeiters bei, denn der Berater sieht sich eingebettet in einen größeren Zusammenhang. Noch besser ist es, wenn der Mitarbeiter die Pyramide bzw. Puppe selbst zusammenbaut: Dabei fasst er die Einzelteile an, stellt selbst etwas zusammen und hat das – berechtigte – Gefühl, in seinem Zuständigkeitsbereich am Entstehen der Zielausrichtung der Bank aktiv beteiligt zu sein. Die einzelnen Zielabschnitte sollten im Gespräch noch mit konkreten Inhalten gefüllt werden, etwa die Pyramidenspitze mit den Zielsetzungen für den Berater.

## DIE „GELBE KARTE“: EINFACH UND VERSTÄNDLICH

Ein Nachteil der haptischen Symbolgegenstände: Sie erfordern zuweilen eine recht aufwändige Vorbereitung. Es geht aber auch einfacher. Im Zielvereinbarungsgespräch steht in aller Regel zu Beginn eine Rückschau an – bei Zielen, die nicht erreicht worden sind, zeigt der Filialleiter dem Berater die „gelbe Karte“ – im wortwörtlichen Sinn. Wichtig ist, das Gespräch dann gleich wieder ins positive Fahrwasser zu steuern. Auch dazu nutzt der Filialleiter eine Ampelfarbe: „Hier habe ich die grüne Karte mit-

## ➤ HAPTİK IM ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCH: JA ODER NEIN?

### Pro

- ▶ Die Zahl der Zugangskanäle zum Mitarbeiter erweitert sich: Zum auditiven und visuellen kommt der haptische Kanal.
- ▶ Die natürlich genutzte Körpersprache kommt zu ihrem Recht.
- ▶ Der Mitarbeiter ist stärker in den Zielvereinbarungsprozess integriert.
- ▶ Symbolische Führungshilfen erlauben die Visualisierung der Gesprächsinhalte sowie eine stärkere Aktivität und Identifikation des Mitarbeiters.

### Contra

- ▶ Die symbolischen Gegenstände (Schachtelpuppe oder Pyramide) müssen erst einmal hergestellt werden.
- ▶ Die Führungskraft muss den Umgang mit der Haptik in Gesprächen erlernen.
- ▶ Ein haptisches Mitarbeitergespräch ist komplex, die Führungskraft muss sich gut darauf vorbereiten.

gebracht. Wie gelingt es uns, dass Sie die Ziele im nächsten Quartal verwirklichen?“

### HAPTİK IM KOMPLETTEN GESPRÄCH EINSETZEN

Den Berater mit dem Taschenrechner zur Aktivität animieren, ihn in den Zielvereinbarungsprozess integrieren, Aussagen und Argumente mit symbolischen Gegenständen veranschaulichen – das haptische Führen sollte sich durch das komplette Zielvereinbarungsgespräch ziehen. So könnte der Filialleiter die Zielvereinbarungen zum Schluss des Gesprächs mit einem Handschlag akzentuieren: „Unser Handschlag zählt mehr als das Ergebnisprotokoll, lassen Sie uns persönlich bekräftigen, dass ...“ Oder er setzt diese Art von Körperkontakt ein, um zu Gesprächsbeginn eine positive Atmosphäre herzustellen.

Vorsicht: Gehen die Berührungen über das normale und gesellschaftlich akzeptierte Maß hinaus, wird der Mitarbeiter zurückschrecken. Außerdem mag nicht jeder Mensch Berührungsgesten. Berüh-

rungsgesten drücken auch Dominanz aus oder können als Machtgehebe missverstanden werden. Der Filialleiter ist gut beraten, dies vor dem haptischen Zielvereinbarungsgespräch zu bedenken. Trotzdem sollte die Führungskraft einfache Berührungsgesten wie den Handschlag einsetzen. So lässt sich anhand der Reaktion herausfinden, ob der Bankberater sich führen lässt, also mitgeht, oder ob er der Führung widerstrebt.

### FAZIT

Es ist vor allem die körperliche Erfahrung, durch die gehörte oder gesehene Informationen real und damit wahrnehmbar werden. Daher ist es sinnvoll, haptische Führungshilfen – und sei es nur einen Taschenrechner – in die Mitarbeiterführung und ins Zielvereinbarungsgespräch einzubauen. ↙

**INFO** **AUTOR:** Karl Werner Schmitz ist Experte für das Thema „Verkaufen und Führen mit allen 5 Sinnen“, Unternehmer und Buchautor. **KONTAKT:** kws@haptische-verkaufshilfen.de. **INTERNET:** www.haptische-verkaufshilfen.de

## Zielgruppe mit Wirtschaftsmacht



WWW.GABLER.DE



Muthers, Helmut (Hrsg.)

### Wettlauf um die Frauen

Der Bankkunde der Zukunft ist weiblich

2009. 233 S. Br.

EUR 29,90

ISBN 978-3-8349-1310-4

Der Kunde von morgen ist Königin. Die wichtigsten Kunden sind weiblich. Frauen treffen heute rund 80 Prozent der Entscheidungen über die Gesamtkaufkraft in Deutschland. Damit sind Kundinnen längst die Wirtschaftsmacht. Doch die weitaus meisten Banken, Sparkassen und sonstigen Finanzdienstleister haben das nicht begriffen.

Einfach bestellen:  
kerstin.kuchta@  
gwv-fachverlage.de  
Telefon +49(0)611. 7878-626

**KOMPETENZ IN  
SACHEN WIRTSCHAFT**

Änderungen vorbehalten.  
Erhältlich im Buchhandel  
oder beim Verlag.



**B**eim großen Düsseldorf-Marathon starteten Anfang Mai 14 Staffeln im NRW.BANK-T-Shirt. Einer der Läufer war Dietmar P. Binkowska, seit September 2008 Vorstandsvorsitzender des Kreditinstituts. Begeistert erzählt er von dem gemeinschaftlichen Erlebnis – „Jeder unserer Läufer hat der Bank ein Gesicht gegeben“ – und er freut sich, dass alle Teams die Strecke geschafft haben.

Als „absoluten Teampayer“ beschreibt sich Binkowska selbst. Für den 47-Jährigen sind Kommunikation und Vorleben enorm wichtig: „Alle Mitarbeiter sollen offen sprechen können.“

Hat er ein klares Ziel vor Augen, versucht er das auch möglichst direkt zu erreichen. Privat ist sein großes Vorbild sein Vater, der Arbeiter in einem Stahlwerk war. Auch Dietmar Binkowska hat als junger Mann mehrere Sommerferien in dem Stahlwerk gearbeitet und sich so das Geld für sein erstes Moped verdient. „Mein Vater hat seine Familie in schwierigen Zeiten gut ernährt und uns Kindern eine gute Ausbildung ermöglicht“, sagt er und freut sich, dass es auch seiner Familie gut geht. Der Familienmensch Binkowska schätzt die kleinen Glücksmomente, etwa, „als ich mit meinem kleinen Sohn ein Aquarium kaufte und der vor Freude hüpfte“.

„Ich bin keiner, der stundenlang alleine am Schreibtisch hocken kann“, sagt der gebürtige Wuppertaler; er brauche Interaktion. Wenn er heute nochmal studieren müsste, würde er allerdings wieder Betriebswirtschaftslehre wählen: „Ich habe eine große Affinität zu Zahlen.“ Hätte er seine jetzige Position nicht, wäre er ein begeisterter Vertriebsmitarbeiter in einer Bank.

Glück im Beruf ist für ihn, zur rechten Zeit am rechten Ort zu sein. „Meine Karriere war nicht geplant“, sagt Binkowska. Beim Bankgeschäft sei es keine Liebe auf den ersten Blick gewesen. Während des BWL-Studiums in Wuppertal und Köln absolvierte er Praktika in einer Firma für Sicherheitstechnik, bei einem Steuer-

»Ich bin kein Zielkunde der Anlagenseite.«

berater und einer Unternehmensberatung. Die Diplomarbeit zu einem Banken-Thema – in Kooperation mit der Deutschen Bank – brachte ihm ein Jobangebot als Trainee.

Damals war sein Ziel, „eine tolle Aufgabe an der Düsseldorfer Börse zu erhalten“. „Ich war enorm wertpapieraffin“, sagt Binkowska – und gibt zu, heute privat nicht mehr an der Börse engagiert zu sein. „Ich bin kein Zielkunde der Anlagenseite“, erklärt er schmunzelnd.

PERSÖNLICH: DIETMAR P. BINKOWSKA



Mit Dietmar P. Binkowska, Vorstandschef der NRW.BANK, sprach Anja Kühner, freie Journalistin in Düsseldorf.

Von der Deutschen Bank wechselte er 1995 in die Geschäftsleitung des Privatbankhauses Schliep, brachte es zum persönlich haftenden Gesellschafter und stieg schließlich in die Geschäftsleitung der Mutter, der Bayerischen Vereinsbank, auf. 2002 ging Binkowska zur Commerzbank und war dort zuständig für das weltweite Private-Banking-Geschäft, bevor er 2003 in das Vorstandsbüro der Stadtparkasse Köln-Bonn einzog.

Den Medienstandort Nordrhein-Westfalen nach vorne zu treiben ist ein erklärtes Ziel der Landespolitik, die NRW.BANK trägt mit ihrer Filmförderung dazu bei. Binkowska sieht das Thema Kino aber eher wirtschaftlich und ist kein regelmäßiger Kinogänger – „und wenn, dann meist zusammen mit den Kindern“. Er freut sich über erfolgreiche Engagements, etwa den Kinofilm „Hilde“ mit Heike Makatsch als Hildegard Knef, der die Zuschauer begeisterte.

Seine Freizeit verbringt er gerne mit der Familie, außerdem joggt Binkowska mehrmals in der Woche 10 Kilometer und kickt gelegentlich mit alten Freunden auf den Rheinwiesen Fußball. Doch seine Leidenschaft gehört dem Rennsport. Seine Lieblingsrennstrecke? Natürlich: der heimatnahe Nürburgring in der Eifel.