

## Führen mit allen fünf Sinnen

### Führen und motivieren mit haptischen Führungshilfen

*Wer Einkaufsleiter fragt, ob sie in ihrer Führungsarbeit auch haptische Elemente verwenden, erntet zumeist ein befremdetes Stirnrunzeln. Reden und zuhören, den auditiven und den visuellen Sinneskanal aktivieren, die Körpersprache einsetzen – klar: Aber haptisch führen? Was ist das überhaupt?*

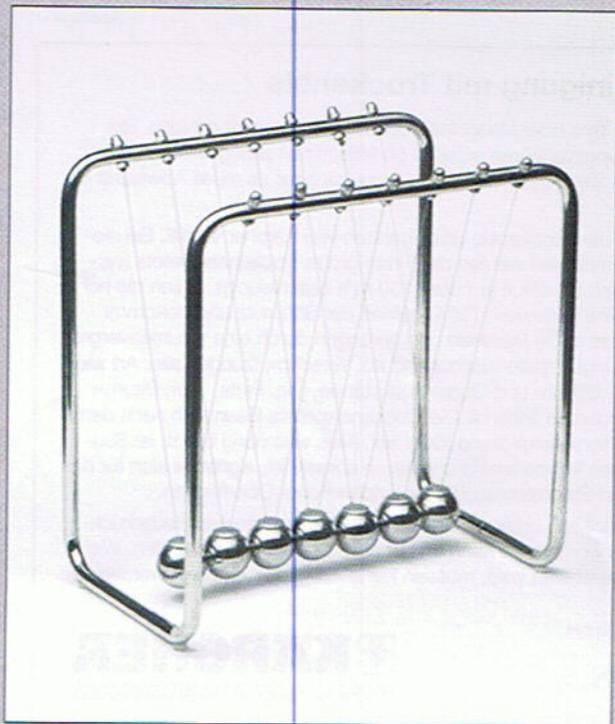
Der Begriff „Haptik“ kommt aus dem Griechischen und meint „den Tastsinn betreffend“. Und nicht nur Freunde des Neurolinguistischen Programmierens wissen, dass uns neben dem visuellen und auditiven Sinn zudem die haptische Wahrnehmung über den Tastsinn (kinästhetisch), den Geruchssinn (olfaktorisch) und den Geschmackssinn (gustatorisch) zur Verfügung steht. Verkaufs-

experten berücksichtigen im Kundenkontakt – übrigens leitet sich „Kontakt“ von dem lateinischen „contactus“ ab und bedeutet „Berührung“ – schon längst, dass es sinnvoll ist, dem Kunden auf seinem bevorzugten Sinneskanal zu begegnen und möglichst alle fünf Sinne anzusprechen: Der Kunde soll ein Produkt sehen, hören, riechen, schmecken und berühren können.

Das bedeutet: Sie als Führungskraft sollten prüfen, inwiefern Sie den Tastsinn im Besonderen und alle fünf Sinne im Allgemeinen in Ihrer Führungsarbeit einsetzen können, um Ihre Mitarbeiter in einem ganzheitlichen Sinn zu führen.

#### Wer berührt, führt

Sie begrüßen Ihren Einkäufer zum Zielvereinbarungsgespräch mit einem Handschlag. Oder: Sie klopfen ihm nach einem gelungenen Redebeitrag leicht auf die Schulter. Und: Sie berühren ihn am Ellenbogen und geleiten ihn zum Besprechungstisch. Es kann sein, dass Sie auf einer unbewussten Ebene bereits haptische Führungshilfen einsetzen. Wenn Sie sich dieser Gesten bewusst werden und sie absichtsvoll einsetzen, können Sie sie als Führungsinstrumente nutzen.



*Mit der „Impuls-Kugelreihe“ lassen sich sehr einleuchtend Teamprozesse verdeutlichen sowie die Eigendynamik, die sie entfalten.*

#### Karl-Werner Schmitz

Der leidenschaftliche Haptiker gründete die B & S Haptische Verkaufshilfen GmbH (Much bei Köln) und ist seit 1993 alleiniger Geschäftsführer und Geschäftsführer des Unternehmens. Der Autor des Buches „Haptisches Verkaufen“ (redline, 2004) hat seine haptische Leidenschaft mittlerweile auf das Thema „Verkaufen und Führen mit allen fünf Sinnen“ ausgeweitet. [www.haptische-verkaufshilfen.de](http://www.haptische-verkaufshilfen.de)



Aber Achtung: Natürlich sollten Sie diese Berührungsgesten vorsichtig und unter Berücksichtigung der Tatsache einsetzen, dass es Menschen gibt, die ein Eindringen in ihre Intimzone vehement ablehnen. In der Regel sprechen wir von Intimzone bei einem räumlichen Abstand von bis zu 100 Zentimetern: Wer die Grenze zwischen Intim- und Distanzzone durchbricht, muss zum Gesprächspartner schon ein vertrauliches Verhältnis aufgebaut haben und überdies wissen, dass er Berührungen nicht vollends ablehnt.

Dies vorausgesetzt, können Sie haptische Berührungen durchaus als Führungsinstrument einsetzen. Bestes Beispiel ist der Handschlag: So signalisieren Sie über den sanften Händedruck, dass Sie dem Einkäufer wohlwollend gegenüber treten. Im Konfliktgespräch kann ein härterer Händedruck Ihre Entschlossenheit zum Ausdruck bringen: Sie sind sich der Ernsthaftigkeit des Gesprächs bewusst. Und: Sie halten sich mit dem ausgestreckten Arm bei der Begrüßung den Anderen vom Leib und schaffen bewusst Distanz.

### Kontext beachten

Die haptische Begrüßung wirkt nur im Kontext aller anderen Signale: der Blickkontakt, das gesprochene Wort, nonverbale Signale, die Umgebung bis hin zu Büroeinrichtung und Sitzordnung – all dies führt zu einem Gesamteindruck. Die Unterredung am wortwörtlich „runden Tisch“ kann Kompromissbereitschaft ausdrücken, ein Gegenübersitzen eher Konfrontation.

Ein weiteres Beispiel für die Bedeutung haptischer Signale: Wenn Sie auf den Mitarbeiter zugehen, ihm die Hand reichen, sich dann seitlich neben ihn oder über Eck stellen, verdeutlichen Sie: „Ich bin nicht auf Streit aus, ich möchte Vertrauen aufbauen, ich wünsche den Schlichterabschluss, das gemeinsame Vorgehen.“

Setzen Sie die Haptik mitarbeiter- und situationsorientiert ein: Mit jener Ellbogenberührung können Sie entweder Ihren Führungsanspruch demonstrieren, Macht ausüben, Vertrauen aufbauen oder Gemeinsamkeiten schaffen. Und wenn Sie zum Schluss des konstruktiven Teammeetings jeden Mitarbeiter mit einem Handschlag verabschieden, bekräftigen Sie die getroffenen Vereinbarungen vielleicht intensiver als mit einem Ergebnisprotokoll.

### Zielepyramide, Taschenrechner und Impulskugelreihe

Jeder Verkäufer ist sich der Vorteile bewusst, die entstehen, wenn er dem Kunden Aussagen über Produktnutzen und Argumente über mehrere Sinneskanäle zugänglich macht. Dabei gehen Verkäufer oft ungewöhnliche Wege – denken Sie nur an das Duft-Marketing, bei dem Duftstoffe eingesetzt werden, um Kunden zum Kauf zu bewegen oder Messebesucher in einer angenehm duftenden Umgebung zu beraten.

Informationen werden durch die körperliche Erfahrung erst so richtig erlebbar – dieses Prinzip lässt sich auf den Führungsprozess übertragen. Konkretisieren Sie zum Beispiel Visionen und Mitarbeiterziele durch die haptische Wahrnehmung. Wichtig dabei: Versuchen Sie Aussagen derart zu visualisieren, dass sie für Ihre Mitarbeiter begreifbar werden:

- Im Zielvereinbarungsgespräch besprechen Sie mit dem Mitarbeiter die Vision Ihres Unternehmens: Sie bildet die Grundlage, das Fundament. Darauf setzen die Unternehmensgrundsätze und -ziele auf, es folgen die Abteilungsziele und schließlich die Mitarbeiterziele. Sie nutzen dazu eine Pyramide, die aus aufeinander aufbauenden Teilen besteht, die ineinander gesteckt werden können. Der Einkäufer setzt seine Zielepyramide selbst zusammen, er kann sie anfassen: Er beginnt mit dem Fundament, der Vision – und schreitet voran bis zur Spitze, seinen Mitarbeiterzielen. Natürlich werden die einzelnen Ziele im Gespräch mit Ihnen besprochen und ausformuliert. Der ganzheitliche Aufbau der Zielorientierung, die Ihr Unternehmen wie ein roter Faden durchzieht, wird durch die Pyramide deutlich.
- Sie wollen dem Einkäufer die finanziellen Folgen veranschaulichen, die eintreten könnten, wenn er bestimmte Abschlüsse mit dem Verkäufer tätigt oder Einsparpotenziale nutzt. Sie nennen ihm aber nicht einfach eine Zahl – „So sparen Sie x Euro ein!“ –, sondern lassen ihn selbst rechnen: Der Taschenrechner liegt bereit, damit der Einkäufer sinn- und augenfällig die Vorteile selbst ausrechnet, die er durch sein Verhalten herbeiführen kann. Hintergrund der Rechenaktion: „Wenn ich es selbst rechne, ist es auch richtig“ – in diese Richtung geht mit einiger Wahrscheinlichkeit der Gedanke auch Ihres Einkäufers.

- Sie wollen die Aussage unterstützen, dass es oft nur eines Anstoßes bedarf, um weitere positive Reaktionen hervorzurufen: Setzt der Einkäufer im Gespräch mit dem Verhandlungspartner einen motivierenden Impuls, ist es möglich, dass der Verkäufer sich auf das Angebot des Einkäufers eher einlässt. Sie nutzen zur Verdeutlichung die „Impulskugelreihe“.
- Gerade mit der „Impulskugelreihe“ lassen sich sehr einleuchtend Teamprozesse und die Eigendynamik, die sie entfalten, verdeutlichen: Das Team erreicht ein Ziel, wird dadurch motiviert, hat neue kreative Einfälle, kann bessere Verhandlungsergebnisse erzielen – und so weiter.

### Haptische Motivation

Die genannten Beispiele – haptisches Berühren und Führungshilfen wie die Impulskette – lassen sich für die Mitarbeitermotivation nutzen. Wenn Sie die klassische Motivationsstrategie „Lob und Anerkennung“ durch die Impulskugelreihe ergänzen, mit der Sie dem Mitarbeiter zeigen, dass er selbst es ist, der Erfolge eigeninitiativ in Gang setzen kann, rücken Sie die Bedeutung des Mitarbeiterengagements in den Fokus.

Das Motivations-i-Tüpfelchen schließlich ist die leichte Berührung: Körperliche Berührungen durch Personen mit Status – und zu denen zählen Sie als Führungskraft – empfindet der „berührte“ Einkäufer wahrscheinlich als persönliche Würdigung oder gar Auszeichnung. Auch hier gilt: Die Berührung muss im Rahmen der gesellschaftlichen Konventionen und Spielregeln erfolgen, und der Mitarbeiter darf ihr nicht rundweg ablehnend gegenüber stehen.

### Fazit

Der Mensch begreift schneller und besser, wenn er etwas begreifen und über die körperliche Wahrnehmung erfassen kann. Das Führen mit allen fünf Sinnen eröffnet daher neue Möglichkeiten der Mitarbeiterführung und integriert den bisher vernachlässigten Aspekt der haptischen Wahrnehmung in die Führungsarbeit. □