




Bernd Nolte gehört zu den international erfolgreichsten und vielfach ausgezeichneten Consultants und Coaches in der Finanz- und Investmentbranche und unterrichtet an renommierten Universitäten in Europa und Zentralasien. Zusammen mit seinen Kollegen von 4P berät und trainiert er seit über 15 Jahren weltweit Banken, Investment- und Versicherungsanbieter sowie Börsen und Aufsichtsbehörden in allen wichtigen Fragen rund ums Banking.

Ausbrechen aus der Demotivationsfalle!

Motivation allein macht noch keinen Erfolg. Aber ohne Motivation ist Erfolg nur schwer möglich, und Demotivation macht ihn gar unmöglich. Die Frage ist nur, wie funktioniert Motivation eigentlich bei Kundenberatern? Und wie schafft man es, sich selbst und andere zu motivieren beziehungsweise frustrierende Demotivatoren zu minimieren?



Es war auf einem dieser Vertriebs- und Planungsworkshops zum Jahresfinale, auf denen man oft eine Stunde zurückblickt und zwei Tage lang nach vorn „plant und zielt“. Denn alles wird wieder schlimmer: Die Zinsstruktur gibt weniger Transformationsergebnis her, und die Konkurrenz wird sowieso immer aggressiver. In dieser schon angespannten Stimmung meldet sich überraschend der Mittvierziger Henry Ferber zu Wort. Er kritisiert ganz offen die verschlechterten Abläufe durch die neue IT, die zu viele Eingaben vom Kundenberater fordert und zu wenig Zeit für Beratung lässt, das veraltete Aussehen vieler Filialen und Beraterplätze sowie die schlechten Konditionen im Kundengeschäft. Der junge Vertriebsmanager Olaf Vögele ist außer sich, denn „Change“ fange schließlich bei jedem selbst an. „Nicht immer sind die Rahmenbedingungen verantwortlich für ausbleibenden Erfolg“, blafft er barsch zurück. „Es ist vielmehr Ihr fehlender Cross-Selling-Biss in Beratungsgesprächen, Ihr lascher Drive in der Neukundenakquise, der hier mal offen problematisiert gehört.“ Und das werde sich im kommenden Jahr auch bei der leistungsbezogenen Vergütung und den avisierten Trainings für Ferber zeigen – er solle sich also besser mal um die eigene Performance beziehungsweise Low Performance kümmern als um die neue IT oder die Konditionen. „Schließlich sind wir DER Qualitätsanbieter auf dem Markt. Das müssen Sie eben Ihren Kunden auch überzeugend vermitteln!“

Wie ticken eigentlich Kundenberater?

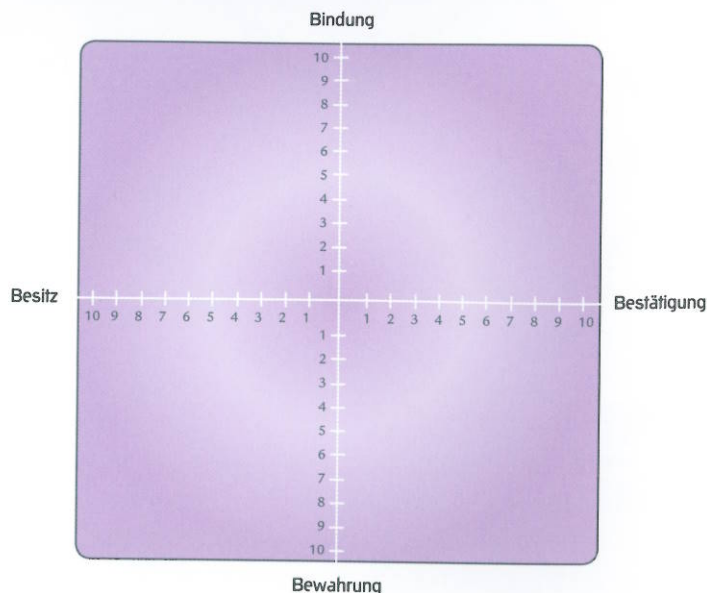
Sie haben solche Meetings auch schon miterlebt und konnten sich nicht wirklich über das anschließende opulente Vier-Gänge-Menü oder den ausgelobten Reisegutschein für die besten High Performer freuen? Dann sind Sie hier beim Blick in die ganz normale Bankerseele genau richtig: Was treibt uns eigentlich in unserem Tagewerk „Kundenberatung“ an? Nun, das sagt eigentlich schon unsere Berufsbezeichnung: die Kunden und die Beratung – gute Beratung natürlich, denn schließlich sehen wir im Unterschied zu den meisten Vertriebsmanagern viele unserer Kunden wieder. Aber da gibt es noch mehr. Im Wesentlichen beflügeln uns vier Triebfedern:

- Bindung
- Bestätigung
- Bewahrung
- Besitz

Diese vier Triebfedern konnte ich in unzähligen Gesprächen, Coachings und Studien bei jedem Kundenberater in unterschiedlicher Ausprägung feststellen. In puncto Bindung ist dem einen die nette Kollegin ans Herz gewachsen, dem anderen sein tolles Team in der Filiale Ost. Erstaunlicherweise nennen die wenigsten ihre Bank. Was die Triebfeder Bestätigung anbelangt, so sind den meisten Anerkennung und Wertschätzung ihrer Kunden und die Bewältigung des bestehenden Umfelds am Arbeitsplatz deutlich wichtiger als ständig Neues, eine große Vielfalt an Kampagnen oder moderne Change-Projekte. Immer seltener werden bei diesem Punkt Anerkennung und Wertschätzung durch Vorgesetzte genannt. Was die Triebfeder Bewahrung anbelangt, so ist dem einen sein Kundenstamm wichtig, einer anderen ihr Qualitätsanspruch an eine bedarfsgerechte und nicht auf Produkte orientierte Beratungsphilosophie. Während die eine nach mehr Geldbesitz und dem Gewinn des diesjährigen Absatzwettbewerbs strebt, möchte ein anderer einfach sein schönes Beraterzimmer mit Ostblick auf den Schlossgarten behalten.

Test:**Welche Triebfedern beflügeln Sie?**

Jetzt wollen Sie sicher wissen, wie Sie selbst gestrickt sind? Kreuzen Sie am besten Ihre eigene Ausprägung in dem hier abgebildeten Achsenkreuz an (10 Punkte für eine sehr starke Ausprägung, 5 für mittel und 0 für gar nicht) und verbinden Sie die Punkte zu einem Spinnendiagramm.

**Gute Motivation beginnt oft mit weniger Demotivation**

Mit allem, was Führungskräfte leisten und was das berufliche Umfeld bietet (oder auch nicht), wird nun auf das Konto dieser vier Triebfedern eingezahlt. Positiv ist es, wenn ganz viele Ihrer Kunden Sie schätzen und häufig zu Finanzthemen befragen. In der Abbildung oben wirkt sich das als Pluspunkt im Feld „Bestätigung“ positiv aus. Minuspunkte werden eingezahlt, wenn sich das blumig angepriesene und verkaufte Investmentprodukt doch nicht so entwickelt, wie es alle Experten voraussagten, und der Kunde dann auf die Barrikaden geht.

Wenn Führung sich beispielsweise auf ambitionierte (Produktabsatz-)Zielsysteme und Aktivitäten-Controllings sowie regelmäßige Zielerreichungsgespräche konzentriert, dann sind die negativen Ausstrahleffekte auf die Triebfedern „Bestätigung“ und „Bindung“ spürbar. Viele halten das dann im Grunde nur aus, weil sie auf Bewahrung setzen, also auf die günstig zum Zuhause gelegene Arbeitsstelle oder die gute zwischenmenschliche Bindung im Beraterteam. Da sich auch die Einbußen bei Verkaufsprämien in puncto Besitz in aller Regel bei der Masse der Kundenberater weder antreibend noch so existenzbedrohend auswirken, dass sich eine Flucht nach vorn einstellt, ertragen viele diese Demotivation und fressen den Frust in sich hinein. Übrigens: Auch der Verlust der Zugehörigkeit zum Club der Besten ist für die wenigsten ein Motiv zu sagen: „Jetzt gebe ich mal wirklich alles und telefoniere die Kundenliste rauf und runter!“ Im Gegenteil, diese Clubs demotivieren immer mehr, da die Berater für sich sowieso keine Chance auf eine Teilhabe sehen.

Führen mit Sinn

Was also tun? Nun, im positiven Sinne sollten Führungskräfte auf die Triebfederkonten achten – nicht nur auf „Führen mit Zielen“, sondern auch auf Führen mit Sinnvermittlung: „Warum sprechen wir möglichst viele auf unser neues Produkt an?“ und „Warum ist man bei uns an der besseren Adresse?“. Persönliche Unterstützung wirkt sich zusätzlich als positiver Verstärker in puncto Bewältigung und Bindung aus. In der Praxis geht es meistens nicht darum, Mitarbeiter noch mehr zu motivieren, sondern darum, mit dem Abbau von negativen Führungsimpulsen „verschüttete“ Motivationsenergien wieder zu beleben.

Wie bei einer Restauration geht es dabei nicht um einen Neubau. Es ist vielmehr von einer vorhandenen Innenarchitektur auszugehen. Weil betroffene Mitarbeiter durch eine Vielzahl von negativen Erfahrungen belastet sind, ist die Ausgangslage für eine Wiederherstellung der Motivationskräfte nicht einfach. Da aber der Verlust an Arbeits- und Lebensfreude sowie Produktivität durch Demotivation sehr hoch sein kann, lohnt es sich, die „Substanz“ zu restaurieren. Dabei hilft es, unproduktive Jour-fixe-Termine und Vertriebsmeetings zu reduzieren und auf wertschätzende Mitwirkungs- und Entscheidungsmöglichkeiten, bessere und fokussierte Informationen (nicht nur durch Mail-Tsunamis) und persönliche Unterstützung zu setzen. Nach dem schon in der Schule erfolgreichen Dreiklang des Lernens: Vormachen – Mitmachen – Nachmachen.

Apropos Vormachen, wie steht es eigentlich um Sie selbst? Gerade wenn Sie sich immer öfter denken: „Klar demotiviert einen hier so manches, aber irgendwie pack ich das schon noch“, dann sollten Sie dieses Warnsignal ernst nehmen und sich zügig ein paar „Einzahlungen“ auf Ihre persönlichen Triebfederkonten verschaffen. Investieren Sie, wenn etwa Ihr Bindungskontostand hinter den anderen hinterherhinkt, zum Beispiel mehr Zeit, Interesse und Energie in Menschen, zu denen Sie

eine gute Beziehung haben. Oder zeichnen Sie sich eine inspirierende Vision auf ein Blatt Papier: ein positives Bild von der nahen Zukunft, das Sie realisieren möchten. Holen Sie für sich das Beste aus einem nicht ganz perfekten System heraus, um auch selbst auf allen vier Triebfederkonten genug „Vermögen zu bilden“. Am besten schreiben Sie gleich jetzt auf, welche Aktivität Sie heute schon beginnen können, um Ihren Kontostand bei einem oder mehreren der vier Bs zu erhöhen.

Meinungen

Woran erkennen Sie, dass Sie Ihr Berater motiviert berät?

Hermann Rühle, Managementtrainer, Bergheim:

„Grundsätzlich hege ich Zweifel, wenn ein Berater zu motiviert berät. Das erweckt bei mir den Eindruck, er wurde gerade in einem Motivationsseminar heiß gemacht oder er steht unter enormem Verkaufsdruck und muss noch Ziele erfüllen. Doch ich kann auch von einem Berater der Raiffeisenbank berichten, der sehr motiviert eine Finanzierung regelte, die auf komplizierten Bausparverträgen beruhte. Er war sehr hilfsbereit und zuvorkommend und sagte, das ist zwar mühsam, aber das kriegen wir hin. Daher würde ich sagen, ein motivierter Berater schreckt auch vor schweren Aufgaben nicht zurück.“

Claudia Windfuhr, Projektleiterin, Castrop-Rauxel:

„Ein Berater ist für mich dann motiviert, wenn ich das Gefühl habe, dass er meine Situation genau kennt beziehungsweise erfragt und mir unter Umständen auch aktiv Produkte anbietet, die in meiner Situation sinnvoll sind. Er sollte mir aber keine Produkte verkaufen, die undurchschaubar oder überflüssig sind. Da ich zu wenig Fachwissen habe, um diese Unterscheidung zu treffen, brauche ich Vertrauen, dass mein Berater seine Beratung an meinen Zielen ausrichtet und nicht an seinen Umsatzvorgaben. Leider konnte mich bisher kein Bankberater davon überzeugen. Ich denke, der Zielkonflikt liegt jedoch primär in der aktuellen Geschäftspolitik der Banken begründet und nicht in persönlicher Motivation.“

Lars Pamler, Schulungsreferent, Augsburg:

„Meine Bankberaterin bei der Kreissparkasse macht bei den Gesprächen immer einen sehr motivierten Eindruck. Das merke ich an der Art, wie sie das Gespräch führt. Sie beantwortet auch jede kritische Frage freundlich und souverän und ist sehr bemüht, mich umfangreich aufzuklären. Was mir besonders gefällt, ist ihre Ehrlichkeit. Sie sagt offen, wenn ich mit Produkten, die ich bereits habe, besser fahre, und versucht nicht, dennoch ein Geschäft zu machen. Grundsätzlich ist die Konversation mit ihr immer sehr angeregt, weil sie auch über den Tellerrand hinausschaut.“