



## M<sup>4</sup> -> (M hoch 4)

Firmen verkaufen ihre Güter nicht an Firmen, sondern an Menschen. Egal, ob Maschinen den Takt angeben, die Technik die Kommunikation der Kunden führt oder Werkzeuge die Arbeit vereinfachen; Immer hat der Mensch einen hohen Anteil am Gelingen einer Firma. Dies beginnt auch in der sachlichen Welt, bei einem klaren Entscheid zu einem Verfahren oder für die Beschaffung der nötigen Werkzeuge.

Nicht zu unterschätzen ist aber jegliche Form von Kommunikation innerhalb der Firma aber auch gegenüber den Kunden. Durch die geeignete Kommunikation setzt der CEO Akzente, zeigt auf, was ihm wichtig ist und erläutert seine Entscheide, sodass die unterstellten Mitarbeiter ihm folgen können.

### Unterschwelliges in der Kommunikation

Dabei entgehen den Mitarbeitern keine Zwischentöne der Kommunikation. Innere Überzeugung wird herausgehört, Engagement hinein interpretiert und Selbstsicherheit ausgestrahlt. Jeder CEO muss sich bewusst sein, dass er immer kommuniziert, auch wenn er gar nichts sagt: Mit seinem Blick, mit seinem Gang, mit seiner Kleidung oder schon nur, indem er sich an den Namen des Mitarbeiters erinnert oder nicht. Jede Aussage wird



in einem Kontext abgeben, sodass sich das Gegenüber seine eigene Meinung darüber bilden kann. Als Kunde kann Vertrauen entstehen, unabhängig von der Mitteilung, ob sie für den Kunden als Zuhörer positiv oder negativ aufzufassen ist. Diese unterschwelligsten Töne sind entscheidend, dass das Gegenüber das Ganze als „stimmig“ wahrnimmt und die Worte mit den Gefühlen übereinstimmen. Hört der Kunde wohlwollende Worte einerseits und erkennt er leises Zähneknirschen andererseits, dann weiss er, dass alles nicht ganz so gemeint ist, wie es gesagt wird.

Deshalb ist es sehr entscheidend, was eine Führungskraft über sein Gegenüber denkt. Denn die eigenen Gedanken prägen den Auftritt. Zudem besteht die Gefahr, dass jemand alles so gestaltet, wie es der eigene Kopf einem vorgibt. Wenn man daran glaubt, dass das Gegenüber ein schwieriger Kunde ist, dann wird es nicht lange gehen, und die Annahme wird sich einstellen. In der Psychologie gibt es den Begriff der „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“. Gedanken

gestalten unser Handeln und Tun, prägen das nonverbale Verhalten und beeinflussen die Handlungsalternativen. Am Schluss kommt alles meistens so, wie man es sich vorgestellt hat, und die Prophezeiung wird wahr.

Ein wesentliches Konzept, um erfolgreiche Beziehungen aufzubauen ist die M<sup>4</sup>-Haltung. „Man muss Menschen mögen!“ (oder eben M<sup>4</sup>) wird von Kunden, Mitarbeitern oder Partnern früher oder später wahrgenommen, über verbale und nonverbale Kanäle.

Wenn man Menschen mag, wenn man ihnen wohlwollend begegnet, wenn man davon ausgeht, dass sie sich bemühen und versuchen, das Beste zu machen, dann wird sich diese Situation auch einstellen. Glaubt man stets, hintergangen zu werden, verzichtet man, Risiken aufzunehmen oder vertraut man seinem Umfeld nicht, dann ist auch erfolgreiches Geschäften nicht oder nur vorübergehend möglich.

Der Shareholder-Value Approach, bei dem Gewinnmaximierung im Vordergrund steht, entfernt Führungskräfte diametral vom M<sup>4</sup>-Haltung. Dies hat Folgen. Wenn ein Manager anlässlich einer Mitarbeiterveranstaltung am Ende des Jahres mitteilt, dass es gescheiter gewesen wäre, das eingesetzte Kapital auf der Bank zu belassen, statt in die Firma zu investieren, dann hat er ökonomisch vielleicht Recht. Aber er verkennet, dass während dieser Zeit das eingesetzte Kapital mehrere Familien ernährte, dass vielleicht

Innovationen entwickelt wurden, die in den nächsten Jahren auch die Gewinne wieder sprudeln lassen oder dass sich die Mitarbeiter nur noch als Gewinngeneratoren betrachten dürfen.

### Der Fokus mündiger Mitarbeiter

Doch ein mündiger Mitarbeiter will mehr sein. Er will sein Engagement einbringen, er will mitgestalten, herstellen, kreieren oder entwickeln. Er will als Mensch anerkannt werden und möchte Wertschätzung erfahren. Dies ist jedoch nur möglich, wenn man als Führungskraft die nötige Sicht der Dinge hat und dieses Engagement auch wahrnimmt.



Deshalb ist ein solcher Ansatz einer M<sup>4</sup>-Haltung zentral. Denn nur wer im Grundsatz Menschen mag, anerkennt ihre Leistung und ist in der Lage, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu sehen und Massnahmen entsprechend einzuleiten. Dadurch findet er Lösungen für ihre Weiterentwicklung, informiert sich über ihre Bedürfnisse und versucht, gemeinsam mit ihnen Ziele zu erreichen.

Mag man Kunden, Mitarbeiter und Vorgesetzte, dann setzt man sich auch mit ihnen und ihren Meinungen auseinander. Dies bringt mit sich, dass man seinen eigenen Horizont ausweitet, andere Ideen zu den eigenen gesellt, und dadurch mehr Breite in den Überlegungen erhält. Egal auf welcher Ebene eines Unternehmens, je mehr man auch bei den eigenen Mitarbeitern diese Haltung des M<sup>4</sup>-Konzeptes näherbringen kann, je mehr dieses Konzept Teil der Unternehmensphilosophie bildet, umso mehr zufriedene Kunden werden sich wieder finden, und desto grösser wird der Unternehmenserfolg sein.