

Diversity mal drei

In immer kürzeren Intervallen kommt es zu gesellschaftlichen Umbrüchen durch technologischen Wandel, durch zunehmende Medienfragmentierung und durch wachsende internationale Mobilität. Wo vor einigen Jahren noch Einheitlichkeit vorherrschte, finden wir heute große Diversität: Kunden kommen aus immer unterschiedlicheren Welten, mit ganz verschiedenen Werten, Zielen, Lebensträumen, Ängsten und Persönlichkeitsprofilen. Kann man es als Verkäufer überhaupt noch allen recht machen?

Diversität ist in aller Munde und viel Diskussion aber auch viel Verwirrung ist um diesen Begriff mittlerweile entstanden. Dabei ist Diversität nichts anderes als Vielfalt. Sie steigt in einer Gesellschaft exponentiell an, je größer die Gesellschaft ist und je größer die Unterschiede zwischen den einzelnen Mitgliedern der Gesellschaft sind.

Die deutliche Zunahme an Diversität, die wir aktuell beobachten, wird von drei Entwicklungen ausgelöst:

1. **Die Beschleunigung der Technologiebrüche** vergrößert die mentalen Abstände zwischen den Generationen und führt damit zu **mehr unterschiedlichen Generationen** unter den Kunden.
2. Die zunehmende **Medienfragmentierung** führt zu immer **individuelleren** Informationszugängen als persönliche „**Fenster zur Welt**“ und damit zu **unterschiedlicheren Sichtweisen und Einstellungen**.
3. Die steigende internationale Mobilität und **Ballungszentren als transnationale/transkulturelle Orte** führen zu höherer kultureller Diversität.

Der beschleunigte technologische Wandel führt zu immer schnelleren Veränderungen des gesellschaftlichen Umfeldes und damit der Lebenswelten. 10 Jahre Altersunterschied stellen heute eine viel größere Differenz in Werten, Einstellungen, Meinungen und im Umgang mit anderen Menschen dar, als in früheren Zeiten. Denken wir nur an die Veränderungen in der Kommunikation durch Smartphone und soziale Medien und an die Art und Weise, wie Jugendliche mit Informationen umgehen.

Für den Umgang mit dem Thema ist entscheidend, in welche technologische Ära man hineingeboren wird. Der Umgang miteinander, die Art zu kommunizieren und die „Sicht“ auf die Welt sind nicht wie in der Vergangenheit über eine Generation von etwa 30 Jahren relativ stabil, sondern ändern sich in bedeutendem Ausmaß nahezu alle 5-10 Jahre. Dadurch **haben es Verkäufer heute mit mehr und mit unterschiedlicheren Generationen an Kunden zu tun**.

Der zweite Treiber von Diversität ist die Medienfragmentierung: Durch immer mehr Informationsangebote der klassischen Medien (TV, Radio, Print) sowie durch die Entwicklung von Online, Mobile und Social Media nimmt die Zahl der vorhandenen Informationsquellen laufend zu. Damit fragmentiert sich auch die Mediennutzung in der Gesellschaft, weil sich jeder Mensch seinen ganz spezifischen Mix aus den verfügbaren Informationsquellen zusammenstellt. **Wir bauen uns aus den vielen Mosaikteilchen der unterschiedlichen Medienkanäle wie TV, Zeitung, Twitter oder Facebook unser individuelles Fenster zur Welt.**

Es ist wie in einem großen Fußballstadion: objektiv gesehen gibt es ein gemeinsam erlebbares Ereignis. Doch je größer das Stadion ist, desto mehr unterscheiden sich die individuellen Blickwinkel auf ein und dasselbe Fußballspiel. Als Resultat gibt es so viele Stories wie Zuseher. Diese unterschiedliche Sichtweise auf die Welt führt zu immer unterschiedlicheren Ansichten, Meinungen, Einstellungen, Motiven und Werten, mit deren Mannigfaltigkeit wir heute umgehen müssen.

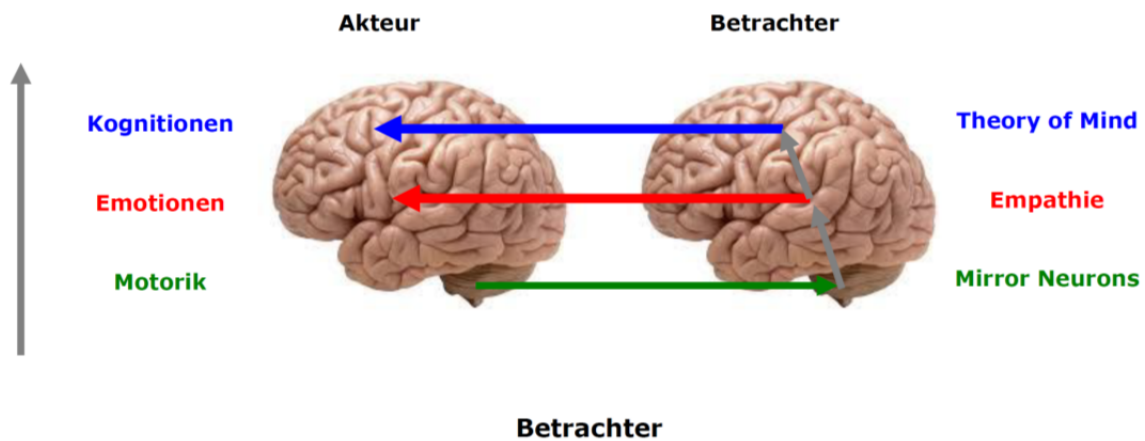
Der dritte Faktor der Diversität ist Mobilität. Großstädte mit ihrer attraktiven Infrastruktur und ihren gut entwickelten Anbindungen an den Rest der Welt (Flugverbindungen, etc.) sind global so vernetzt, dass sie Menschen aus aller Welt anziehen. So werden sie zu transnationalen und transkulturellen Orten. Die Diversifikation der Sichtweisen durch die globale Migration entsteht durch das enge Nebeneinander von unterschiedlichen Kulturen in städtischen Ballungsräumen. Mit dieser großen kulturellen Diversität ist heute jedes Unternehmen konfrontiert – vom Konzern bis zum **Bäcker nebenan, der durch diese Bevölkerungsstruktur von Großstädten hinsichtlich seiner Kunden zum globalen Unternehmen** wird.

Über die sogenannten Spiegelneuronen können wir uns intuitiv in andere Menschen einfühlen und hineindenken. Diese Funktion unseres Gehirns ist allerdings auf das Zusammenwirken mit Menschen ausgelegt, die viele gemeinsame Erlebnisse teilen und damit ähnliche Sichtweisen und mentale Schablonen haben. Da die Spiegelneuronen unbewusst aktiviert werden, schließen wir ganz automatisch auf Gefühle und Gedanken anderer auf Basis unserer eigenen Erfahrungen. Bei unterschiedlichen Erfahrungen, Werten, Einstellungen und Kulturen treten durch diesen Automatismus dann zwangsläufig Missverständnisse auf, die zur Verunsicherung und Irritation und damit zu negativen Emotionen führen können.

Überforderte Spiegelneuronen

Das Spiegel-Neuron-System wurde in der Evolution für „soziale Tiere“ zur besseren Interaktion, Koordination und Lernen geschaffen. **Voraussetzung für ihre einwandfreie Funktion sind überschaubare, homogene Gruppen von Individuen, die gleiche Erfahrungen und damit gleiche mentale Kategorisierungsprinzipien teilen.** Durch die dreifache Diversität ist diese Grundbedingung für die Funktion der Spiegel-Neuronen nicht mehr gegeben.

Mirror-Neurons koppeln Gehirne



1. erhält und erlebt **motorische Kopie** des Akteurs
2. verbindet diese Kopie automatisch mit erinnerten Emotionen
3. projiziert diese Emotionen auf den Akteur
4. schließt auf Basis eigener Erfahrung aus Motorik und Emotionen auf Kognitionen des Akteurs

Der Mensch ist ein geschlossenes System: Wir sehen die Welt quasi durch unser Gedächtnis. Wir spüren die Gefühle und errahnen die Gedanken anderer als unsere eigenen. Das Spiegel-Neuron-System gaukelt uns vor, wir könnten uns in andere hinein fühlen und hineindenken – auch in einer Welt, die uns erfahrungsmäßig – und damit in unseren Weltmodellen – immer mehr voneinander unterscheidet, denn die Arbeitsweise der Spiegel-Neuronen ist kollektiv in evolutionär alten Gehirnteilen abgelegt. Sie arbeiten unbewusst und automatisch. Allerdings kommt es heute in einer Umgebung zum Einsatz, für die es nicht geschaffen wurde. Die Konsequenzen daraus lauten:

1. Wir treffen falsche Annahmen über die Gefühle und Gedankenwelt der anderen.
2. Missverständnisse nehmen zu.
3. Die Ursachen für die Missverständnisse bleiben unerkannt, da die Spiegel-Neuronen automatisch und unbewusst arbeiten.

Je stärker die Spiegelneuronen in einer diversifizierten Welt versagen, desto bewusster müssen sich Verkäufer mit ihren Kunden auseinandersetzen: Welche Werte, Motive, Wünsche und Ängste haben sie, und welchen Regeln folgen sie, um Informationen zu strukturieren und sich die Welt zu erklären? Sie müssen also Ihre Überzeugungs-Techniken im Verkaufsgespräch anpassen: Einerseits an das Einstellungs- und Persönlichkeitsprofil ihres Kunden und andererseits auf die jeweilige Situation, in der sie dem Kunden begegnen. Diese Optimierung der Verkaufskommunikation bezeichnet man als „Adaptive Persuasion-Profiling-System“.

Maßgeschneiderte Sales Communication mit System

Der Schlüssel zum Kommunikationserfolg liegt im Verständnis für drei Faktoren, die Entscheidungsverhalten beeinflussen:

- die kollektiv gültigen Prinzipien der Wahrnehmung und Verarbeitungen von Informationen
- das individuelle Persönlichkeitsprofil der Bedeutungsbildung
- das aktuell spezifische Situationsprofil des Entscheidungsverhaltens

Die Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen durch unser Gehirn erfolgt in verschiedenen Filtersystemen (*siehe dazu auch unseren Beitrag zu Kommunikation und Verkaufspsychologie in Ausgabe 2017/05, S. 16 ff.*):

In den evolutionär alten Teilen unseres Gehirns sind Grundprinzipien der Wahrnehmung verankert, die unabhängig von Alter, Geschlecht, Kultur und sozialer Schicht immer gleich arbeiten. Es handelt sich um überlebenswichtige Grundwerkzeuge, beispielsweise, drohende Gefahren einigermaßen zuverlässig zu erkennen.

Darüber hinaus **verfügt jeder Mensch über ein individuelles Verarbeitungsprofil, in dem die Einstellungen zu einem Produkt, einer Marke oder auch zu einem Unternehmen als Ganzes hinterlegt sind**. Diese Einstellung zu einer Marke besteht wieder aus vielen verschiedenen Teilkategorien. So zerfällt die Einstellung zu einer Handymarke beispielsweise in Teilkategorien wie Design, Technologie, Usability, möglicherweise auch Nachhaltigkeit oder soziale Verantwortung des Herstellers. Wir bewerten für uns jede dieser Kategorien und bilden uns dann daraus eine Gesamteinstellung.

Neben diesen beiden beschriebenen Verarbeitungsprofilen **verfügt jeder Mensch über ein individuelles Persönlichkeitsprofil, das sich in seinen typischen Verhaltensmustern zeigt**. Manche Menschen sind eher extravertiert, andere eher in nach innen gerichtet. Es gibt Personen, die ihre Urteile vorwiegend nach eigenem Ermessen bilden, anderen ist hingegen wichtig, was ihre Umwelt tut und denkt. Je nach gewünschter Tiefe eines Persönlichkeitsprofils werden bis zu zwölf verschiedene Persönlichkeitsdimensionen herangezogen:

1. **Involvementlevel:** niedrig, mittel oder hoch (*Bereitschaft sich mit einem Thema in unterschiedlicher Intensität zu beschäftigen und entsprechend Ressourcen wie Zeit, mentale Energie und Geld dafür aufzuwenden*)
2. **Basale Motive:** Leistungs-, Anschluss- oder Macht-Dominanz (*Frühkindliche Prägungen zu Tendenzen im Sozialverhalten*)
3. **Kontrollüberzeugung:** internal (*positive oder negative Erlebnisse werden tendenziell als Konsequenz des eigenen Verhaltens wahrgenommen*) oder external (*das eigene „Schicksal“ wird weitgehend als vom eigenen Verhalten unabhängig wahrgenommen*)
4. **Regulationsfokus:** Promotionsfokus (*Konzentration bei Entscheidungen auf Gewinn und Erfolg sowie die Bereitschaft dafür auch Risiken einzugehen*) oder Präventionsfokus (*Fokussierung auf Sicherheit und das Vermeiden von Verlusten und Risiken*)
5. **Denkstil:** lokal (*Bevorzugung von Detail- und Hintergrundinformationen, sicherheitsorientiert*) vs. global (*Blick auf das Große und Ganze, offen für Neues*)
6. **Sensation & Variety Seeking Level:** niedrig bis hoch (*das Ausmaß, in dem ein Mensch nach abwechslungsreichen, neuen, komplexen und intensiven Eindrücken sucht - auch unter Inkaufnahme von Risiken*)
7. **Aufmerksamkeitsrichtung:** Introversion (*Ausrichtung der Aufmerksamkeit und Energie auf das eigenen Innenleben; sensibles, leicht erregbares Nervensystem*) versus Extraversion (*Ausrichtung auf die Außenwelt; robustes, eher erregungsschwaches Nervensystem*)
8. **Anspruchsniveau:** Maximizing (*Tendenz bei jeder Entscheidung und Handlung das Optimum zu erreichen sowie das Risiko des Bedauerns über suboptimale Entscheidungen zu vermeiden*) versus Satisficing (*Bedürfnisbefriedigung mit der erstbesten Lösung für ein definiertes Bedürfnisniveau*)
9. **Neurohormonlevel:** Dopamin-, Testosteron- oder Cortisol-Dominanz
10. **Levels von fluider und kristalliner Intelligenz:** Fluide Intelligenz beschreibt die Informationsverarbeitungsleistung des Gehirns und die Flexibilität mit neuen Situationen umzugehen. Kristalline Intelligenz ist das Fakten- und Erfahrungswissen, das sich ein Mensch im Laufe seines Lebens aneignet

(siehe zu näheren Erläuterungen und Beispielen auch unseren Beitrag zu Kommunikation und Verkaufspsychologie in Ausgabe 2017/05, S. 16 ff.)

Der dritte Faktor, der unser Entscheidungsverhalten beeinflusst, ist das situative Setting der Kommunikation. Ein Straßenplakat beispielsweise wird nur flüchtig wahrgenommen, hat eine Bearbeitungstiefe von nur rund drei Sekunden, der Betrachter wird schnell abgelenkt beziehungsweise widmet dem Plakat nur wenig Aufmerksamkeit. Das Plakat kann nur optisch wahrgenommen werden, bietet keine Feedbackmöglichkeiten und kann nicht individualisiert werden. Es hat daher eine geringe „Medienreichhaltigkeit“. Die „Reichhaltigkeit“ eines Mediums ist umso höher, je mehr sensorische Kanäle das Medium anspricht, je mehr Feedbackmöglichkeiten es bietet und je stärker es individualisiert werden kann. Je größer die Medienreichhaltigkeit, desto nachhaltiger ist der Eindruck beim Empfänger und desto stärker ist seine Überzeugungswirkung.

Die Reichhaltigkeit der Kommunikationskanäle nimmt vom persönlichen Gespräch über Video-Telefonate, Telefonate bis hin zum E-Mail laufend ab. Allerdings verlangen reichhaltigere Medien und Kommunikationskanäle vom Gehirn des Kunden mehr Arbeit. Arbeit ist anstrengend und unser Gehirn hasst Anstrengung, es ist nämlich ein äußerst ökonomisches – man könnte auch sagen: faules – Organ. Es ist so konstruiert, dass Energieeinsparungen unser Belohnungssystem aktivieren, uns also ein gutes Gefühl verschaffen. Daher vermeiden Kunden - besonders vor dem Hintergrund der steigenden Informationsüberflutung - tendenziell zunehmend persönliche Kontakte und Telefonate. Verkäufer sind daher gefordert, die „reicheren“ Begegnungen so zu gestalten, dass der Nutzen, den der Kunde aus dem Termin erhält, den nötigen Energie- und Zeitaufwand deutlich wahrnehmbar überwiegt.

Instant-Profiling für maßgeschneiderte Überzeugungsarbeit

Während das Marketing meist offline arbeitet - sprich genügend Zeit hat, seine Medien auf die oben beschriebenen Erfordernisse abzustimmen, müssen Verkäufer live handeln. Nachfolgend haben wir für Sie noch eine kleine Auswahl an Fragen zusammengestellt, die Ihnen helfen soll, Ihre Verkaufsgespräche und Verkaufsmails zu optimieren:

- Durch welche Schlüsselreize kann ich Aufmerksamkeit auslösen?
- Wie muss ich meine Argumentation oder meine Präsentation gestaltpsychologisch formal strukturieren, um die Botschaft schnell und verständlich zu kommunizieren?
- Wie kann ich den emotionalen Gesamt-Nutzen auf allen drei Emotionsebenen (*Hintergrundemotion, primäre und soziale Emotion*) vermitteln?
- Wie gut passt der Grad der Media-Richness meines Kommunikationskanals (*Telefon, Mail, persönlicher Termin*) zum Involvement-Level des Kunden?
- Spricht meine Erklärung/mein Argument/meine Präsentation die richtige Gewichtung der basalen Motive (*Leistung, Anschluss, Macht*) meines Kunden an?

(siehe zu näheren Erläuterungen und Beispielen auch unseren Beitrag zu Kommunikation und Verkaufspsychologie in Ausgabe 2017/05, S. 16 ff.)