

HIER LESEN SIE ...

- wie Sie Veränderungsprozesse mit Führungsmintelligenz managen,
- warum Sie im Change mit beweglichen Zielen arbeiten sollten,
- wie Sie mit Werteorientierung und Entscheidungskompetenz Veränderungen voran bringen.

STUDIE

Unzureichende Veränderungskompetenz

Das US-amerikanische Beratungsunternehmen DDI (Development Dimensions International) kommt in der internationalen Studie „Put Your Money in the Middle“ zu dem Ergebnis, dass es vor allem Mittelmanagern selten gelingt, Veränderungsprozesse zu steuern: Sie fühlen sich nicht genügend auf die Bewältigung dieser Aufgabe vorbereitet.

So managen Sie Veränderungsprozesse im Vertrieb

Volker Schneider

Kundenerwartungen ändern sich, der Konkurrenz gelingt ein Innovationsschub, die Geschäftsleitung will Erfolge sehen. Den Zwang zur ständigen Veränderung und den so entstehenden Druck spürt niemand so extrem wie die Vertriebsabteilung.



AUTOR

Volker Schneider

Der Experte für Führungsinelligenz zeigt Führungskräften, wie sie Komplexität in Management und Leadership beherrschen können.

www.volkerschneider.net

Erfolgreiche Veränderungsprozesse beginnen damit, dass sich der Vertriebsleiter in einem Selbstreflexionsprozess die Frage stellt, ob er selbst bereit ist zum Wandel. Es sind die eigenen Verhaltensweisen, Kompetenzen und Motivationstreiber, die er zuallererst beeinflussen kann und muss. Erst danach ist es möglich, auch die Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit des Wandels zu überzeugen.

Führungsinintelligente Maßnahmen

Wer Veränderungen durchsetzen will, muss heftigen Widerstand überwinden – an allen Fronten, zunächst bei sich selbst, dann bei den Mitarbeitern. Führungsinintelligenz beweist der Vertriebsleiter, wenn er den emotionalen Aspekt des Changeprozesses erkennt und es versteht, den Menschen die Ängste vor dem Wandel zu nehmen. Danach kann er eine motivierende und handlungsanleitende Veränderungsvision formulieren und den Vertriebsmitarbeitern zugleich ehrlich sagen, welche negativen Folgen es hat, wenn die Veränderung noch länger aufgeschoben wird.

Glaubwürdigkeit und Integrität sind elementare Bestandteile der führungsinintelligenten Begleitung der Veränderung. Dem Vertriebsleiter gelingt es, Glaubwürdigkeit in der Wahrnehmung der Mitarbeiter aufzubauen, wenn er die wichtigen Entscheidungen auf der Basis seiner Werte trifft. Wenn diese wissen, dass er unangenehme und harte Entscheidungen auf dem Fundament von Kernwerten wie etwa Nachhaltigkeit, Integrität, Verantwortung und Respekt fällt (siehe auch Praxistipp), werden sie die Veränderungsschritte eher akzeptieren.

Wenn definierte Ziele im Verlauf der Veränderung revidiert werden müssen, leidet die Glaubwürdigkeit. Darum sollte der Vertriebsleiter mit beweglichen Zielen arbeiten. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Unternehmen in Zeiten des Wandels Ziele laufend überprüfen und Aktionen, die der Zielerreichung dienen, den neuen Gegebenheiten anpassen müssen. Es bietet sich an, „Von-bis-Ziele“ zu formulieren, also eine Spannweite bezüglich des angestrebten Soll-Zustandes zu berücksichtigen oder die Ziele mit „Wenn-dann-Konditionen“ zu verknüpfen: „Wenn bis zum Zeitpunkt A die Bedingungen X und Y erfüllt sind, dann kann und muss das Ziel B erreicht werden.“

Entscheidungskompetenz erwerben

In Veränderungsprozessen müssen schnelle Entscheidungen gefällt werden. Vertriebsleiter mit Führungsinintelligenz nutzen auf der Basis ihrer Kernwerte ein Entscheidungsraaster – zur Verdeutlichung dient der Fall, dass ein Vertriebsleiter im Rahmen eines Veränderungsprozesses vor der Entscheidung steht, eventuell einen Mitarbeiter entlassen zu müssen. Diesem unterlaufen ständig Fehler in der Kundenbetreuung, er müsste stärker kontrolliert werden. Der Vertriebsleiter setzt grundsätzlich jedoch eher auf Vertrauen in der Mitarbeiterführung. Wie soll er vorgehen?

Zu Beginn definiert er die Problemstellung aufgrund der Faktenlage. Nur dann kann er feststellen, ob eine Entlassung weiterhilft und ob er auf Kontrolle oder Vertrauen setzen kann. Dann legt er fest, welche Folgen seine Entscheidung *zumindest* haben muss: „Sie muss dazu führen, dass seine Fehlerquote deutlich reduziert wird. Die Kundenbeziehungen dürfen keinesfalls in Mitleidenschaft gezogen werden. In der Abteilung darf keine schlechte Stimmung durch ‚Kontrollitis‘ entstehen – oder dadurch, dass ein Kollege entlassen wird.“ Jetzt kann er mehrere Entscheidungsalternativen aufstellen, die jene Minimalanforderungen erfüllen.

Schließlich stehen die Zielsetzungen im Mittelpunkt, die der Vertriebsleiter in eine Rangordnung bringt. Dabei kann er zwischen Muss- und Wunschzielen unterscheiden, die er auf die Entscheidungsalternativen bezieht. Nachdem er nochmals die Chancen und Risiken der verbliebenen Entscheidungsalternativen durchdacht hat, steht die Entscheidung an.

Bewährungschance statt Kündigung

Eine führungsinintelligente Lösung sieht so aus: Der Vertriebsleiter verzichtet auf eine Kündigung und verknüpft die Führungsinstrumente Vertrauen und Kontrolle, indem er dem Mitarbeiter eine Bewährungschance gibt, ihm jedoch zugleich einen Mentor zur Seite stellt, der ihn bei der Kundenbetreuung unterstützt. ◀◀

PRAXISTIPP

Werte-Set beachten

Folgende elementare Kernwerte (Vorschläge der Wertekommission „Werte Bewusste Führung“) sollten bei Veränderungsprozessen eingehalten werden:

- Nachhaltigkeit: Entscheidungen im Spannungsfeld zwischen kurzfristigen Quartalsgewinnen und langfristiger Profitabilität und im Einklang von ökonomischen, ökologischen und sozialen Parametern treffen
- Integrität: aufrichtig gegenüber sich selbst und anderen sein
- Verantwortung: eigennützige Interessen dem unternehmerischen Gesamtwohl unterordnen
- Respekt: auf die Dominanz der eigenen Denkweise verzichten