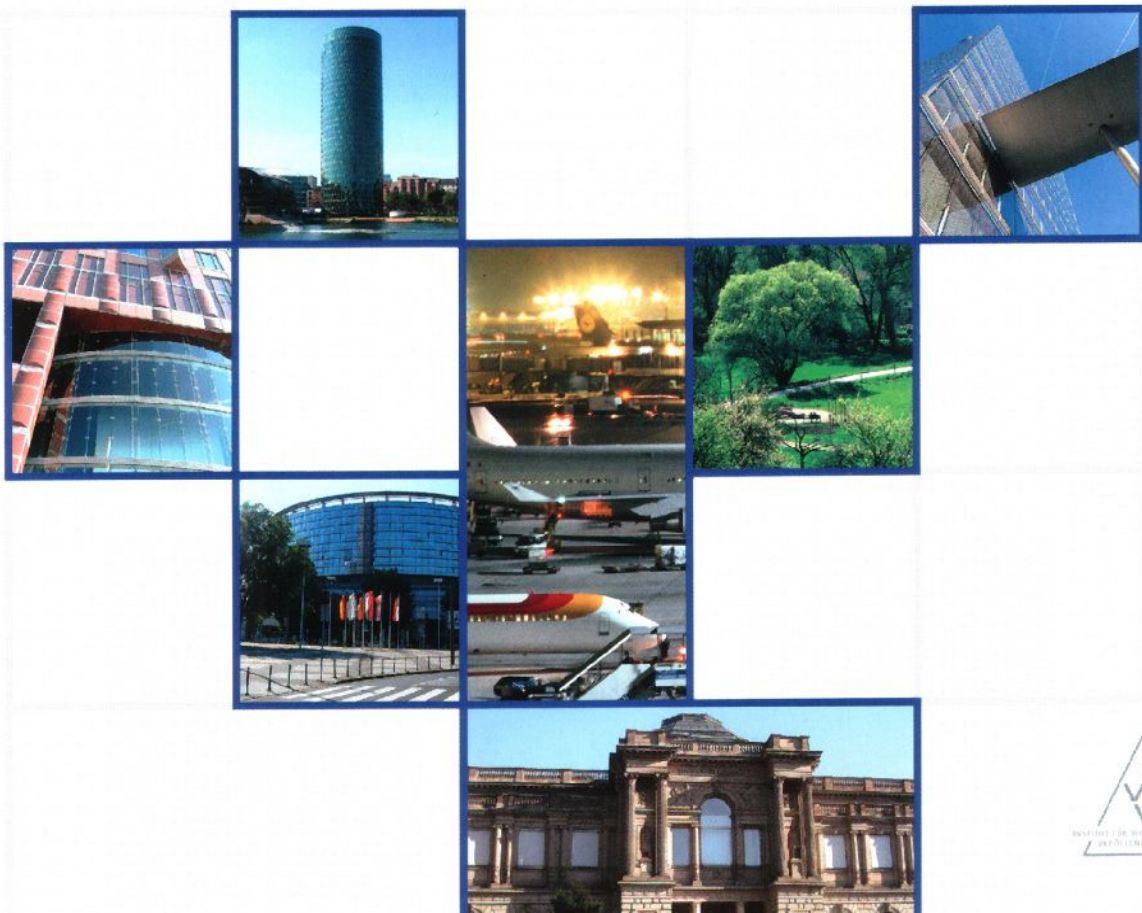




WIRTSCHAFTSFAKTOR

RHEIN-MAIN

HERAUSGEBEN VOM INSTITUT FÜR WISSENSCHAFTLICHE VERÖFFENTLICHUNGEN



INSTITUT FÜR WISSENSCHAFTLICHE VERÖFFENTLICHUNGEN

Führen und Verkaufen nach Maß in der Wohlfühlzone



von Michael Schnaubelt

ProSymbio®: Methodenwissen im richtigen Moment abrufen

Der Kunde stellt unerwartete Fragen; am Kundengespräch nimmt plötzlich der Abteilungsleiter als „dritte Person“ teil; das zeigt Wirkung: Jeder Verkäufer und jede Führungskraft hat seine Belastungsgrenze im Alltag. Berater und Führungskräfte in allen Branchen sehen sich immer wieder mit unerwarteten Situationen konfrontiert. Doch was passiert dann: Sowohl Führungskräfte als auch Berater haben das, was sie sich in vielen Seminaren angeeignet haben im richtigen Moment nicht zur Verfügung und Führungskräfte mutieren zu Oberlehrern und Berater zu fachlichen Besserwissern. Dieses frühzeitliche Verhalten produziert die emotionalen Blockaden und verhindert Führungs- und Verkaufserfolge. Ganz menschlich, wir tun das, wo wir uns sicher fühlen (dafür sorgt unser dominantester Instinkt der Überlebenstrieb) – und so texten Berater den Kunden fachlich zu (jeder Berater ist fachlich topfit, weil es heute in jedem Unternehmen Produktschulungen bis zum Abwinken gibt) und die Führungskräfte schöpfen Weisheiten aus Ihrem Erfahrungswissen (was nicht selten 10-20 Jahre zurückliegt). Doch an dem wirklich wichtigen Thema: „Wie schaffen es meine MA das Methodenwissen im richtigen Moment abzurufen?“ wird nicht gearbeitet. Es wird das nächste Seminar zur Absicherung der eigenen Position und zur Gewissensberuhigung gebucht. Sie kennen sicher folgende Situation: In Schule oder Studium haben wir es bestimmt alle schon mal erlebt, dass wir in einer mündlichen Prüfung dastanden und plötzlich nichts mehr wussten. Verantwortlich ist auch hierfür unser Überlebenstrieb, der die Situation als absolut lebensgefährlich eingestuft und uns einen Fluchtimpuls gegeben hat. Es ist klar, dass man nicht klar denken kann, wenn man in akuter Lebensgefahr schwebt. Nun ist ja eine Prüfung keine lebensbedrohliche Situation – unsere Instinkte verhalten sich deshalb noch frühzeitig, weil es ihnen

nie beigebracht wurde, dass sie ein Team mit unserem Unterbewusstsein sind und eine Prüfung keine lebensbedrohliche Situation für uns darstellt. Deshalb werden wechselnde Verkaufs- und Führungssituationen je nach mentaler Robustheit von Berater und Führungskraft genau so erlebt wie unser Beispiel mit der Prüfungssituation und unser Verhalten ist dann auch klar, wir suchen unsere sichere Plattform. (Berater Plattform = Produktwissen und die Führungskraftplattform = Erfahrungswissen)

Rein in die Wohlfühlzone

Das Problem: Wenn die Führungskraft im Mitarbeitergespräch oder der Berater im Verkaufsgespräch nicht die jeweils individuellen Bedürfnisse sieht, droht die Gefahr des konsequenten Aneinander vorbeiredens. Wenn zum x-ten Mal die „enormen Vorteile“ der neuen Vorgehensweise, des Produkts erläutert werden, der Mitarbeiter oder Kunde aber sein Bedürfnis nicht angesprochen sieht, macht er „die Schotten dicht“ und ist für Argumente nicht mehr zugänglich. Er verlässt den – nach Mihaly Csikszentmihalyi – Flow-Kanal, also seinen Wohlfühlbereich. Dabei ist es gleichgültig, ob sich der Mitarbeiter oder Kunde

- gelangweilt fühlt, weil die Führungskraft bzw. der Berater ihm Fakten vermittelt, die er bereits kennt oder die ihn nicht interessieren, oder
- überfordert fühlt, weil er ihn mit zu speziellen und zu umfangreichen Details „erschlägt“.

Das Beispiel verweist auf eine grundsätzliche Problematik: Viele Berater, Verkäufer und Führungskräfte verfügen nicht über die Flexibilität, auf die individuelle Persönlichkeit und die individuellen Erwartungen ihrer Kunden oder Mitarbeiter einzugehen. Allzu häufig sind sie in das enge Korsett eines zu unflexiblen Gesprächsleitfadens eingebunden und klamm-

Weitere Informationen:

Michael Schnaubelt
ProSymbio® – Führungs- und Verkaufsstiloptimierung nach Maß
Lilienstraße 3
61169 Friedberg
Tel.: +49 (0) 60 31 / 69 25 60
Fax: +49 (0) 60 31 / 69 25 61
E-Mail: info@prosymbio.de
Internet: www.prosymbio.de

mern sich an eine Vorgehensweise, die bei manchen Kunden die richtige sein mag – aber eben nicht bei allen.

Ein Beispiel aus der IT-Branche: Der Berater freut sich auf das Vier-Augen-Gespräch mit seinem Kunden, einem Geschäftsführer. Er hat sich vorgenommen, ihm die strategischen Vorteile zu verdeutlichen, die die Vernetzung aller Mitarbeiter mit sich bringt. Doch auf einmal stößt ein Abteilungsleiter hinzu – ihm geht es weniger um die strategischen Aspekte, vielmehr ist er an der Beantwortung seiner Fragen zur Hardware interessiert. Darauf hat sich der Berater nicht vorbereitet – und er besitzt nicht die Fähigkeit, flexibel auf die neue Situation zu reagieren. Die unheilvolle Konsequenz: Der Berater lässt sich verwirren, er ist blockiert, er hat Angst, der neuen Situation nicht gerecht zu werden. Berater *und* Kunde werden aus dem Flow-Kanal herauskatapultiert.

Flexibel auf veränderte Situationen reagieren

Einen Ausweg aus dem Dilemma bietet der ProSymbio®-Ansatz. Er versetzt Berater, Verkäufer und Führungskräfte in die Lage, wechselnden Verkaufs- und Führungssituationen sicher begegnen zu können, indem sie nicht nur über eine Methode verfügen, das Beratungsgespräch zu führen, sondern über mehrere Wahlmöglichkeiten, und so in der Wohlfühlzone bleiben.

George Bernhard Shaw hat einmal gesagt: „Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein Schneider. Er nimmt jedes Mal neu Maß, wenn er mich trifft, während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen in der Meinung, sie passten auch heute noch.“ Mit den ProSymbio-Methoden können Berater und Verkäufer und Führungskräfte ihre Gespräche jedes Mal aufs Neue „maßschneidern“, Verkaufs- und Führungssituationen antizipieren und den Kunden, Mitarbeiter und sich selbst im Flow-Kanal halten.

Umfangreiches ProSymbio®-Methoden-Set gibt Sicherheit

Hintergrund der Methode ist, dass etwa ein Berater bei der Vorbereitung und Durchführung eines Kundengesprächs

berücksichtigt, dass die fünf Aspekte „Person/Kunde, Verkaufssituation, Organisation/Unternehmen, eigene Fähigkeiten und konkrete Aufgabe (Herausforderung)“ als systemisches Ganzes wirken. Er selbst muss die mentale Stärke und die Flexibilität besitzen, schwierige Kundengespräche bestehen zu wollen und zu können – er weiß, dass sich in einem Kundengespräch die Verkaufssituation permanent ändern kann, er hat verinnerlicht, dass jedes Kundenunternehmen anders strukturiert ist und jedes Gespräch jederzeit eine andere Richtung einschlagen kann.

Durch das Zusammenspiel und die Interaktionen zwischen diesen Bereichen ist die Entwicklung eines jeden Kundengesprächs prinzipiell offen: Der konkrete Verlauf des Gesprächs ist schlicht und einfach nicht vorhersagbar. Der Berater erlangt die dazu notwendige Flexibilität, indem er zum Beispiel

- im Bereich „Kundencoaching“ über ein wahres Arsenal an Fragetechniken und Kommunikationstechniken verfügt, die ihn dabei unterstützen, den gewünschten Nutzen des Kunden und seine Kaufmotive aufzuspüren und ihn durch den Einkaufsprozess zu coachen,
- im Bereich „Verkaufen“ die mentale Bereitschaft besitzt, sich voll und ganz auf den anstehenden Kundenkontakt konzentrieren zu können, um schließlich ein situationsbezogenes Beziehungsmanagement anzuwenden,
- im Bereich „Präsentieren/Moderieren“ Menschenkenntnis erwirbt und über eine Kundentypologie verfügt, die es ihm erlaubt, die Persönlichkeit seines Kunden einzuschätzen – ein Modell wäre zum Beispiel das Insights-Modell, in dem zwischen eisblauen, erdgrünen, feuerroten und sonnengelben Kunden unterschieden wird.

Wichtig ist, dass der Berater wie auch die Führungskraft von einer einseitigen Methodenfestlegung wekommt und Kunden- oder Mitarbeiterpersönlichkeit sowie die eingesetzte Methoden in Übereinstimmung bringt. Diese Deckungsgleichheit wird ihnen helfen, den Kunden/Mitarbeiter im Wohlfühlbereich zu halten. Das ist nur möglich, wenn sie über ein umfangreiches Methoden-Set verfügen, das ihnen jederzeit zur Verfügung steht und

das sie kunden- wie mitarbeiterspezifisch einsetzen können.

Versicherungsmakler im Wandel: ein Praxisbeispiel

Martin Keller von der Martin Keller KG in Fulda ist diesen Weg mit seinen acht Mitarbeitern gegangen. Der mittelständische Versicherungsmakler wollte im Rahmen der Zertifizierung des Versicherungsunternehmens sicherstellen, dass die Unternehmensprozesse in dem Maklerunternehmen dazu führen, Mitarbeiter, Unternehmensleitung und Kunden zu einer Einheit zu verschmelzen. So wurden die Mitarbeiter im Rahmen eines Zertifizierungsworkshops aktiv an der Ausarbeitung der zentralen Unternehmensausagen beteiligt.

„Ziel war, die Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern zu entwickeln“, so Martin Keller. Im Rahmen der Zertifizierung wurde daher ProSymbio® eingesetzt: „Meine Mitarbeiter haben nun die Kompetenz, aus ihrem umfangreichen Methodenwissen die Gesprächsstrategie in dem Moment abzurufen, wenn der aktuelle Verlauf des Beratungsgesprächs es erfordert“, betont Keller, „bei Kunden, die den Vertrauensaufbau wünschen, gehen sie erst dann behutsam in die Abschlussphase, wenn dieses Vertrauensverhältnis entstanden ist. Bei entscheidungsschwachen Kunden stellen sie Motivationsfragen, vermeiden es, ihn unter Zugzwang zu setzen und lassen ihm in der Abschlussphase genügend Zeit, eine eigenständige Entscheidung zu treffen. Und wenn das Gespräch einmal vollends aus dem Ruder zu laufen droht, haben sie die notwendige mentale Stärke, den Blick des Kunden durch geschickte Filterfragen wieder auf das Wesentliche zu lenken und ihn in den Flow-Kanal zu führen.“

Führen, coachen, moderieren

Möglich waren diese Erfolge im Bereich der Verhaltensvariabilität auf Seiten der Mitarbeiter, weil durch die ProSymbio-Methoden zugleich die Führungskompetenz der Führungskräfte der Keller KG optimiert wurde. Auch hier geht es darum, auf immer schneller verändernde Situationen in den Unternehmen angemessen zu reagieren und situativ zu führen – und zwar mit Hilfe der ProSymbio®-Führungstoolkombinationen *Führung-Coaching-Moderation*.

„Die meisten Führungskräfte von heute handeln zu sehr aus ihrem Erfahrungswissen heraus“, meint Martin Keller. „Hinzu kommen müssen Coachingkenntnisse und Moderationskompetenz – und ein Menschenbild, das von der Einzigartigkeit und Individualität eines jeden Menschen ausgeht, und damit eines jeden Mitarbeiters.“

■ **Vorausschauendes Führen (Führungskompetenz):** Das wichtigste Ziel ist, die Mitarbeiter im Flow-Kanal zu halten und sie weder zu überfordern – denn dies führt zur Blockade „Angst“ – noch zu unterfordern. Dazu sind in ProSymbio zum Beispiel Methoden des situativen Beziehungsmanagements integriert. Hinzu kommen Hinweise, wie Führungskräfte sich Gesprächsstrukturen erarbeiten, die ihnen die optimale Gestaltung von Mitarbeitergesprächen erlaubt. Die Führungskraft forscht zudem gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach dessen persönlichen Antriebern, die ihn motivieren, Ziele zu erreichen. Dieser „Motivator“ ist bei jedem Menschen anders ausgeprägt – deswegen wurde bei der Martin Keller AG dem individuellen Motivator eines jeden Versicherungsmaklers nachgespürt.

■ **Coachingkompetenz:** Coaching bedeutet, den Selbstlernprozess beim Mitarbeiter anzustoßen. Bereits bei der Mitarbeiterauswahl für die Bewältigung einer Aufgabe stellt die Führungskraft sicher, dass der Mitarbeiter sie lösen kann und will, also die entsprechende Motivation mitbringt. Ziel ist, dass er seine Rolle im Unternehmen eigenständig besser ausgestaltet, um erfolgreicher zu sein. Wichtig für den gelungenen Coachingprozess ist das Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten: So können im Coaching nicht nur fachliche Aspekte thematisiert werden, sondern ebenso die Verhaltenskompetenz und die Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeiters.

■ **Moderationskompetenz:** Wer führen will, muss sprechen (können) – die Professionalität der Führungskraft erweist sich insbesondere in der Fähigkeit, personen- und situationsabhängig Mitarbeitergespräche zu moderieren. Ob Zielvereinbarungs-, Beurteilungs-, Motivations-, Kritik- oder Konfliktlösungsgespräch: Führungs-

kräfte beherrschen den professionellen Gesprächsaufbau, das aktive Zuhören, das Verbalisieren und Paraphrasieren und verstehen es, durch Fragen das Gespräch zu moderieren.

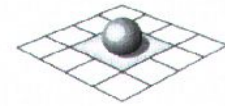
Jüngst kam eine Studie des Online-Dienstes „Stepstone“ zu dem erschreckenden Ergebnis, dass nur knapp ein Drittel der Vorgesetzten in Deutschlands Unternehmen regelmäßig ein- bis zweimal im Jahr Gespräche mit ihren Mitarbeitern führen. In mehr als der Hälfte (!) der Unternehmen sind sie überhaupt keine feste Einrichtung. In Fulda kann dies nicht passieren: „Durch ProSymbio® wird Kommunikation nach Maß möglich“, resümiert Martin Keller, „Führungskräfte und Mitarbeiter gehen so gemeinsam an die Aufgabe, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen.“

Der Autor

Michael Schnaubelt ist BDVT-geprüfter Trainer und Berater sowie nach DIN/PAS 1029 zertifizierter Business Management Coach. Er berät und trainiert Führungskräfte der deutschen Wirtschaft sowie Vertriebsmannschaften und Berater. Im Jahr 2000 gründete er „Mick – die Agentur für Ihren Erfolg“, ein Unternehmen, das in offenen und firmeninternen Seminaren und individuellen Coachings praxisnahe Lösungen anbietet.

Auf der Basis eines langjährigen Erfahrungsspektrums hat er das Führungs- und Verkaufsinstrument ProSymbio-Methode® entwickelt, ein Trainings-, Coaching- und Workshop-Programm, das durch eine unternehmensübergreifende Kommunikation zu einem effizienten „Funktionieren“ des Unternehmens führt.

ProSymbio® Michael Schnaubelt



Führungs- und
Verkaufsstiloptimierung
nach Maß

Lilienstraße 3
D-61169 Friedberg
Tel.: 06031 692560
Fax: 06031 692561

E-Mail: info@pro symbio.de
Internet: www.pro symbio.de