



## **Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöhen**

*In kaum einem anderen Unternehmensbereich ist der Veränderungsdruck so hoch wie im Vertrieb. Trotz des wirtschaftlichen Strukturwandels und der lahmen Konjunktur müssen die Umsätze zumindest gehalten, die Produktivität jedoch auf jeden Fall erhöht werden. Vorschläge zur Effizienzsteigerung gibt es - aber oft wird nicht daran gedacht, zunächst einmal die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter sicherzustellen.*

Derzeit ist wohl so gut wie jedes Unternehmen auf der Suche nach kreativ-innovativen Wegen, die kurzfristig zu Umsatzsteigerungen führen, aber zugleich mittel- und langfristig die Wettbewerbsfähigkeit garantieren. Wie die Politik stehen die Unternehmen - und dort vor allem die Vertriebsabteilungen - vor der Herausforderung, Reformen bzw. Veränderungen in einem Klima erfolgreich durchzuführen, in dem die Bürger und die Kunden auf den Cent achten und Angst vor jeder Veränderung haben. Und diese Angst beherrscht auch die Köpfe der Mitarbeiter, der Verkäufer. Ob es um das Erschließen neuer Märkte, eine innovative Vergütung in Innen- und Außendienst oder eine Vertriebsoffensive in Richtung "Kundenfreundlichkeit" geht: Die Mitarbeiter misstrauen der Initiative und werden von der Befürchtung blockiert, die Veränderung gehe zu ihren Lasten. Wie können Vertriebsführungskräfte die Veränderungsbereitschaft ihrer Verkäufer unterstützen, so dass sie zur kontinuierlichen und kreativen Veränderung und Anpassung an die sich ständig wandelnden Gegebenheiten des Marktes fähig sind?



### **Der Vertriebsleiter als Sachwalter der Veränderung**

Das Problem dabei: Die organisatorischen Strukturen in den Unternehmen tendieren zur Erhaltung des Status quo: Was sich in der Vergangenheit bewährt hat, muss man ja nicht ändern. Und mit diesem "man" ist der zweite Aspekt des Problems genannt: der Mensch bzw. die Mitarbeiter, die das Veränderungstempo nicht mitgehen wollen oder können. Unser genetischer "Bauplan" hat sich in den letzten Jahrhunderten kaum geändert, und dies mag ein Grund sein, warum viele nicht flexibel genug sind, die Konsequenzen aus den neuen Umfeldbedingungen und dem unleugbaren

Veränderungsdruck zu ziehen. Wenig innovativ und kreativ sind die Begründungen, warum man doch lieber die Finger von der Veränderung lassen sollte: "Das haben wir schon immer so gemacht", "Das klappt doch nie" und "Veränderung ja - aber bitte nicht bei mir und in meinem Bereich".

Hilfe verspricht das Changemanagement, durch das Veränderungsprozesse auf der Unternehmens- und der persönlichen Ebene geplant und durchgeführt werden.

Changemanagement braucht einen Akteur, einen "Vollstrecker", einen "Change Agent - dies kann der Vertriebsleiter sein, der sich zum Motor der Veränderungsbereitschaft macht, oder eine andere Führungskraft, die vorübergehend die strategische Aufgabe übernimmt, den Boden für notwendige Veränderungsprozesse zu bereiten. Zu den Aufgaben des Change Agents gehört es, in Workshops, Teamsitzungen und Einzelgesprächen als Mentor des Neuen und der Veränderung die Beharrungskräfte zu überwinden und die Veränderungsbereitschaft zu fördern.

### **Erfolgslebnisse betonen**

Dazu rückt der Vertriebsleiter gelungene Veränderungsprozesse in den Vordergrund und sorgt

für Erfolgserlebnisse. In einem "Erfolgs-Meeting" thematisiert er, was in den letzten vier Wochen funktioniert hat. Im Vorfeld des Meetings bittet er jeden Verkäufer, einen kurzen "Erfahrungsbericht" vorzubereiten - diese erzählen dann von Mut machenden Erlebnissen; dazu gehören Abschlüsse, positive Kundenäußerungen und aktive Weiterempfehlungen durch zufriedene Kunden. Der Vertriebsleiter übernimmt die Rolle des Moderators und protokolliert die Quintessenz der Berichte auf dem Flipchart oder der Pinnwand.

Danach wird jeder Punkt vom Plenum unter dem Aspekt diskutiert: "Kann ich die Erfahrungen des Kollegen für meine eigene Akquisition und Verkaufstätigkeit nutzen, sind seine Erfahrungen auf meinen Bereich übertragbar?" So fokussiert sich das gesamte Team auf die fördernden Verkaufssituationen, der Glaube an die eigenen Fähigkeiten wird gestärkt und jeder kann von den erfolgsfördernden Erlebnissen der Kollegen profitieren.

Lob und Anerkennung sind die wichtigsten Instrumente des Change Agents: Auch kleinere Fortschritte im Veränderungsprozess sollten anerkannt werden - eventuell auch durch materielle Anreizsysteme. In Einzelgesprächen verdeutlicht er zudem die Notwendigkeit des Changeprozesses, beschreibt die positiven Folgen für das Unternehmen, die Abteilung, den einzelnen Mitarbeiter und den Kunden, der im Idealfall als Nutznießer der Veränderung Vertrauen zum Verkäufer aufbaut - und bei ihm kauft. Unterstützung erhält der Prozess durch einen monatlich erscheinenden Newsletter und Erfahrungsberichte im Intranet, in denen Erfolgsstories zum Veränderungsprozess dargeboten werden.

### **Umsetzungserfolge initiieren**

Die meisten Unternehmen treiben Veränderungsprozesse durch begleitende Trainingsmaßnahmen voran, denn oft ist es notwendig, die Mitarbeiter Zusatzqualifikationen erwerben oder bestehende Fähigkeiten ausbauen zu lassen. Gerade beim Transfer der neu erworbenen Kenntnisse an den Arbeitsplatz sorgt positives Feedback für die Stabilisierung der Veränderungsbereitschaft. Der Vertriebsleiter sollte daher seinen Verkäufern vor allem Trainings anbieten, die nach der Intervallmethode aufgebaut sind. Der Hintergrund: Ein Intervalltraining bietet den Verkäufern die Möglichkeit, die in einem Intervall erworbenen Kompetenzen direkt und messbar umzusetzen. Der Change Agent gibt schließlich unmittelbares Feedback und anerkennt den gelungenen Transfer. Und das ist nach *jedem* Intervall möglich!

Wenn die Umsetzung nicht so gut klappt, kann er die Rückschläge als notwendige Begleitmusik jeder wirklich innovativen Veränderung interpretieren. Natürlich muss der Finger notfalls in die schmerzende Wunde gelegt werden, wenn es zum Beispiel um fahrlässige oder gar schuldhaftige Versäumnisse des Verkäufers geht - alles in rosaroten Farben zu malen, wirkt kontraproduktiv. Trotzdem: Wo immer möglich und legitim, konzentriert sich der Vertriebsleiter auf die positiven Aspekte. Das lässt sich auch psychologisch begründen.

### **Rein in die Positivspirale**

Veränderungen auf der organisatorischen und persönlichen Ebene lassen sich nicht im Eiltempo herbeiführen, setzen sie doch das Aufbrechen eingeschliffener Handlungs- und Denkmuster sowie die Verabschiedung bisheriger Verhaltensweisen voraus. Zudem ist das individuelle Eingehen auf den einzelnen Verkäufer erforderlich: Während der eine die Veränderung primär als Chance zur Weiterentwicklung interpretiert, sieht der andere vor allem die möglichen Gefahren und Risiken - wobei die zweite Gruppe erfahrungsgemäß die größere ist.

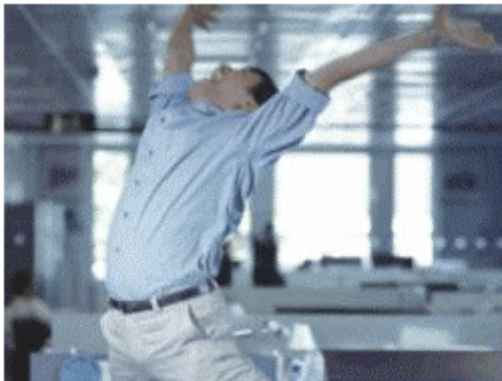
Die meisten Menschen entwickeln bei Veränderungen zunächst unangenehme Gefühle. Sie



Die meisten Menschen entwickeln bei Veränderungen zunächst unangenehme Gefühle. Sie fürchten sich vor dem Unbekannten, empfinden die Situation als Belastung, in ihrem Gefühlshaushalt gewinnen hemmende Ängste die Oberhand. Nehmen wir als Beispiel das Vorhaben, die Kundenfreundlichkeit zu verbessern. Dazu entwirft die Vertriebsleitung für den Außendienst einen neuen Gesprächsleitfaden, der der Neukundenansprache dient. Dies lässt seitens der Verkäufer verhängnisvolle Fragen aufkommen: "Bestimmt gibt es Anlaufschwierigkeiten. Mein Umsatz wird sinken - und die Zeiten sind ohnehin schwer genug." Folge ist eine blockierende Einstellung, die sich in Äußerungen niederschlägt wie: "Das schaffe ich sowieso nicht!"

In dieser Situation erinnert sich der Verkäufer an Verkaufsmisserfolge, um seine Einstellung im Nachhinein zu legitimieren - eine Negativspirale setzt sich in Gang. Wer aber mit dieser Problemerkennung ins Kundengespräch geht, kann sein Verkaufspotenzial nicht voll und ganz entfalten. Denn er hat sich selbst bereits unmissverständlich "klar gemacht", dass das Verkaufsgespräch scheitern muss. Und so kommt es dann meistens auch - falls ein Rest Veränderungsbereitschaft vorhanden war, ist er nun vollends aufgebraucht.

Doch das Prinzip funktioniert auch umgekehrt: Es ist möglich, sich in die Positiv-Spirale einzuklinken und den Glauben an die eigenen Fähigkeiten wiederzugewinnen. Die Initialzündung für Veränderungsbereitschaft beginnt im eigenen Kopf - notwendig ist jene bereits erwähnte Fokussierung auf Situationen, in denen vergleichbare Herausforderungen bewältigt worden sind. Für das Beispiel "Gesprächsleitfaden" heißt das: Nehmen wir an, ein Verkäufer geht an die Umsetzung des Gesprächsleitfadens mit der Erwartungshaltung, die Aufgabe zu bewältigen. Schließlich konnte er in der Vergangenheit auch seine Terminvereinbarungsquote erhöhen und hat es geschafft, die neue computergestützte Kunden-Potenzial-Analyse erfolgreich einzusetzen - auch sein Vertriebsleiter bestätigt ihm dies. Wahrscheinlich verwendet er seine Potenziale und Fähigkeiten nun darauf, das Gespräch voller Elan zu gestalten.



Es mag nicht alles wie geplant laufen, es mag noch Sand im Getriebe sein, es mag noch Stolpersteine geben, aber: Der Verkäufer ist gespannt auf das Ergebnis des Kundengesprächs und neugierig, ob der Gesprächsleitfaden den Praxistest besteht. Entweder bewährt sich das neue Instrument oder der Verlauf des Kundengesprächs weist ihn auf Schwachpunkte hin, an denen er noch arbeiten muss.

### **Überzeugtes "Jawort" zur Veränderung**

Ist das wieder nur plattes positives Denken? Nein - vielmehr geht es um die Konzentration auf seine Fähigkeiten, die Stärkung des Glaubens an sich selbst und die Beseitigung mentaler Blockaden: Wenn der Verkäufer glaubt, dass er "es" kann, wird er die Energie aufbringen, sich dem Unbekannten und Neuen zu stellen, und die Veränderung als eine Herausforderung annehmen, der er sich stellen möchte. Und dies umso mehr, je intensiver ihn der Vertriebsleiter aktiv dabei unterstützt. Die Kommunikation und Information zum Veränderungsprozess muss fließen - um die Großwetterlage für den Change zu optimieren, bietet sich die Durchführung eines "Diskussionsmarktes" an: Er besteht aus mehreren "Marktständen", an denen Change Agent und Führungskräfte den Veränderungsprozess vorstellen. Die Verkäufer haben - von Stand zu Stand, von Thema zu Thema wandernd - die Möglichkeit, sich aktiv in den Prozess einzubringen. Die Planung und Veranstaltung eines

Diskussionsmarktes ist aufwändig, der Vorteil liegt jedoch auf der Hand: Die Mitarbeiter werden den Changeprozess eher mittragen und gestalten, je mehr Einflussmöglichkeiten sie wahrnehmen können. Und die Dynamik, die von dem Markt ausgeht, an dem möglichst viele Verkäufer teilnehmen, führt dazu, dass diese sich gegenseitig motivieren, emotional am Veränderungsprozess beteiligen und ihr "Jawort" zur Veränderung geben.

**Kontakt zum Autor:**

MICK – die Agentur für Ihren Erfolg  
Michael Schnaubelt  
Lilienstraße 3  
61169 Friedberg

Tel.: 06031/69 25 60

Fax: 06031/69 25 61

[mick@mick-dieagentur.com](mailto:mick@mick-dieagentur.com)