

Ein herzliches Hallo aus Urbar,

aufregende Tage stehen bevor - bald sind alle Vorbereitungen für unseren Kongresses „Value Leadership“ abgeschlossen - und wir haben fast die max. Teilnehmerzahl erreicht.

In unserem nächsten Newsletter werden wir dann ausführlich über diesen Tag berichten.

Veränderungen gehören zu unserem Leben und beeinflussen uns. Wir gehen der Frage nach, wie Sales Manager Change Prozesse noch effektiver begleiten können. Lesen Sie mehr dazu in dem Artikel „Der Sales Manager als Veränderungsbegleiter“

Neu ab diesem Newsletter:

Ein Umfrage zu einem Zukunftsthema - wir freuen uns über rege Teilnahme.

Und wenn Sie Zeit und Lust haben:

Sie können in unserem Blog (<http://blog.ifsm-online.com>) Ihre Gedanken und Meinung zu dem einen oder anderen Artikel uns und allen anderen Lesern mitteilen.

Viel Freude beim Lesen unseres Newsletters.

Ihr Klaus Kissel und Uwe Reusche
Geschäftsführer ifsm



Unsere Themen in dieser Ausgabe:

- Der Sales Manager als Veränderungsbegleiter
- Freie Plätze zum Kongress „Value Leadership – Führen in die Zukunft“
- Umzug in neue Räume im Klostersgut Besselich
- Wir begleiten Diplomarbeit
- Umfrage: Ein Blick in die Zukunft
- Ausbildungsgang zum....
ifsm zertifizierter Sales Coach 2010/2011
- Gedanken zum Schluss

Der Sales Manager als Veränderungsbegleiter

Veränderungen gehören zu uns Menschen, aber auch zu Organisationen und zur Umwelt. Alles ist permanent im Wandel, nur manchmal merken wir es aus Gewohnheit nicht. Unsere Kinder werden größer, wir werden älter, jeder Tag ist ein Stück weit anders, Mitarbeiter in Unternehmen kommen und gehen - alles eine permanente Veränderung. Manches registrieren wir nur marginal, getrieben von Hektik und Alltag. Nur wenige Veränderungen erleben wir bewusst. Erst wenn uns Themen persönlich betreffen, werden wir wach und reagieren je nach Situation und persönlicher Einstellung: mal warten wir ab, mal reagieren wir mit „Widerstand“, manchmal aber auch mit Freude auf das Neue.

Unternehmen sind es, die gerade in stürmischen Zeiten gerne dazu bereit sind, sich mittels Change Management neu auszurichten. Um nur einige Beispiele zu nennen:

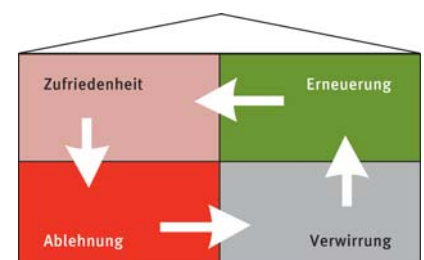
- Die Bedeutung von Sales nimmt wesentlich zu und die Mitarbeiter bekommen neue

Rollen - vom Servicemitarbeiter zum Verkäufer mit Zahlendruck,
- Vertriebscontrolling wird eingeführt oder bekommt einen höheren Stellenwert
- Outsourcing von Vertriebseinheiten, z.B. Outbound mit neuer vertraglicher Gestaltung,
- Unternehmen schließen sich zusammen - zwei unterschiedliche Vertriebskulturen begegnen sich

Ist die Entscheidung für den Veränderungsprozess getroffen, ist es wichtig, die Mitarbeiter des Unternehmens „mitzunehmen“ und auf die neue bzw. veränderte Rolle vorzubereiten. Dies ist eine Aufgabe, die eine sorgfältige Planung der Kommunikation und Beteiligung durch die Führungskräfte erforderlich macht. Veränderungen können bei dem einen Mitarbeiter Freude auslösen, doch bei dem Anderen gegenteilige Gefühle, wie z.B. Irritation, Sorge oder Frust.

Wie kann man nun vorbeugen, bzw. wie kann man die Mitarbeiter dort abholen, wo sie stehen?

Hierfür bietet sich ein spannendes Modell an, welches eine gute Orientierung für Change Prozesse gibt: die "Rooms of Change" von Claes Janssen. In jedem Change durchlaufen die Mitarbeiter die vier Räume, jedoch in unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Jeder Raum charakterisiert verschiedene Verhaltensweisen und beschreibt Chancen und Risiken der Menschen in dieser Phase.



Wie lässt sich nun vorgehen?

Sehen wir uns die einzelnen Fenster genauer an. Was sind dessen Merkmale?

Vor dem Change:
 Zufriedenheit
 Chance: Kontinuität bringt auch Erfolg - ich kann bei meiner Arbeit Routine entwickeln und Sicherheit
 Risiko: Ich befinde mich in einer Art Komfortzone, Veränderung ist nicht wirklich mein Ziel
 Führung muss stören und gleichzeitig für Kontinuität sorgen, damit Ergebnisse erzielt werden.
 Ohne Störung keine Aufmerksamkeit.

Start des Change:
 Ablehnung
 Chance: Emotion werden geäußert und spürbar
 Risiko: Aggressive Gegenwehr / Rückzug...
 Führung muss zuhören und zulassen können!

Während des Change:
 Verwirrung
 Chance: Lernen - in diesem Raum ist die größte Lernenergie spürbar
 Risiko: Ich entscheide hier auch, ob ich evtl. destruktives Lernen gegen die Organisation als Modell bevorzuge (Krankheit, Sabotage, "Separatistengruppen" bilden o. ä.)
 Führung: Die Führungskraft als Coach, der berät und hinterfragt -
 Angebote für konstruktives Lernen macht, ist hier gefragt.

Kurz vor Ende des Change:
 Erneuerung
 Chance: hohe Identifikation
 Risiko: zu schnell kommt eine neue Veränderung keine Chance in die Routine zu kommen
 Führung: Personalentwicklung/Schulung und Feiern. Die Führungskraft als Stabilisator -
 Überführung in den Raum der Zufriedenheit.

Sensibilisieren und Stören:

Vor der geplanten Veränderung wird mit den Führungskräften das Modell besprochen. Beispiele aus dem eigenen Erleben, aus der eigenen Vergangenheit schaffen die Brücke zum Verständnis. In Gruppendiskussionen werden die Beobachtungskriterien, welche das Verhalten in den einzelnen Phasen charakterisieren, erarbeitet. Z.B.: Woran erkenne ich das emotionale Verhalten, an welchen Worten, Gestik, Mimik? Verschiedene Möglichkeiten, wie man in dieser Phase durch Störung Aufmerksamkeit bekommt, stehen im Fokus.

Aushalten und Begleiten

Als Vertriebsführungskraft sind Sie nun auf zwei Ebenen unterwegs - einerseits kümmern Sie sich um den Prozess und auf der anderen Seite um Ihre Mitarbeiter. Es gilt nun die Menschen zu begleiten und Freud und Leid selbst auszuhalten. Dabei kann Ihnen immer wieder der Blick aus der Wolke helfen, die sogenannte Metareflexion: "Was passiert hier gerade - und wie geht es mir damit?"

Würdigen Sie Emotionen und geben Sie den Mitarbeitern den entsprechenden Raum für Emotionen. Wenn man sich dem Thema der Veränderung stellt, braucht es Raum und Zeit, um Abschied von alten Strukturen, evtl.

von Kollegen und Gewohnheit, zu nehmen. Der Begriff "Abschiedsritual" steht im Mittelpunkt, der bisher im Business fast keine Beachtung fand. In einem Workshop mit den Führungskräften können nun alternative Rituale besprochen werden. Hier finden Mitarbeiter eine gute Möglichkeit sich diesem Thema zu stellen.

Perspektiven Wechseln

Lassen Sie uns an dieser Stelle auf den Begriff "Widerstand" blicken: Gibt es so etwas wie Widerstand? Diese Frage kann man mit Ja und Nein beantworten. Es ist eben eine Sache der Definition. Grundsätzlich mögen wir den Ansatz sehr: "Widerstand gibt es nicht!", auch wenn wir uns immer wieder ertappen - ein NEIN unserer Kinder nun doch als Widerstand zu identifizieren und auch so zu behandeln. Dieses Denken ist eben menschlich. Warum ist es ein Gewinn, wenn Führungskräfte oder Organisationen lernen, das Widerstandskonzept zu leugnen? Angenommen Sie planen mit Ihrem Unternehmen einen Umzug in ein anderes Bürogebäude und kündigen das im Team an. Ihre Mitarbeiter entgegenen Ihnen, dass sie den Umzug für nicht sinnvoll halten, da die neuen Büroräume schlecht zu erreichen wären, weiter aus der Stadt draußen seien

und viele andere Gründe. Nun können Sie diese Argumente als Widerstand betrachten, oder Sie können Sie als "andere Sichtweise" aufnehmen und sich dafür interessieren. Allein diese Herangehensweise verändert wahrscheinlich schon den darauf folgenden Dialog. Und immerhin sind wir Menschen im "Widerstand" sehr kreativ etwas nicht zu tun - und dieses Potential lässt sich nutzen. Anstatt zu überzeugen, setzen Sie sich erstmal mit den Meinungen auseinander. Hören Sie zu und schauen, was Sie von dieser Perspektive lernen können. Sollten es Argumente sein, die Sie umstimmen, können Sie auch die Entscheidung noch verändern. Selbst wenn Sie bei der Umzugsentscheidung bleiben sollten, die Mitarbeiter werden von Ihnen einen Dialog als den gewohnten erlebt haben. Dieser zeigt Ihnen, dass Sie sich für ihre Argumente ernsthaft interessieren und sie verstanden haben. Sie gehen also mit den Argumenten anders um, als wenn Sie diese als Widerstand "bearbeitet" hätten. Es ist ein Mythos zu glauben, dass allein die Ankündigung von Veränderungen, unweigerlich Abwehrmechanismen bei den Mitarbeitern aktiviert. Rudolf Wimmer nennt dies richtigerweise das Ergebnis einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Anstatt neugierig auf die Argumente der Mitarbeiter zu sein,



d.h. ein Interesse an dem Dialog zu haben, gehen die meisten Führungskräfte mit Befürchtungen in die Meetings: "Mal gespannt, wer heute wieder jault...!" Jedes Zögern, jedes Nachfragen bzw. der kleinste Zweifel wird automatisch als Widerstand diagnostiziert. Insofern ist die konsequente Leugnung des "Widerstandskonstruktes" der erste Schritt und eine mögliche Alternative in gute Dialoge zur Veränderung einzusteigen. Bisherige Muster werden "gebrochen", Sie stören das "Gewohnte" und bekommen so Aufmerksamkeit und Offenheit im Dialog.

Transfer

Mit diesen drei Begriffpaaren sowie mit dem Modell der vier Räume arbeiten nun die Führungskräfte mit Ihren Vertriebsteams, und

gestalten interaktive Reflexionsrunden. Somit erhöht sich die Geschwindigkeit, in der man durch die vier Räume geht, die Emotionalität kann sich in eine produktive Richtung entwickeln. Dieses Vorgehen ermöglicht oft eine neue Überzeugung wie "ich habe alles, um diesen neuen Change - und andere - erfolgreich zu meistern".

Fazit:

Gerade die Umdeutung von Widerständen und Verweigerung, das sogenannte Abholen der Mitarbeiter bei deren Emotionalität, fällt vielen Vertriebsführungskräften durch ihre kognitive Ausrichtung oft schwer. Die Beschäftigung mit den "Rooms of Change" wird oft als Erleichterung empfunden und ermöglicht neue Wege im Vertrieb zu gehen.

Durch den Transfer und das eigene Erleben wird eine Kultur der Veränderung im Unternehmen etabliert. Weitere und neue Veränderungen werden dann immer mehr als normal erlebt. Die Zeit bis zur Erneuerung verkürzt sich erheblich - auf allen Ebenen des Unternehmens. Werden Veränderungsprozesse wiederholt so begleitet, etabliert sich eine lernende Vertriebsorganisation.



Freie Plätze zum Kongress "Value Leadership - Führen in die Zukunft"

Es haben sich bereits zweiundachtzig Teilnehmer zu unserem Kongress "Value Leadership" angemeldet. Es sind noch acht Plätze frei. Melden Sie sich noch heute an und Sie werden zu dem Themen Werte und Führung neue Erfahrungen sammeln. Wir freuen uns auf Sie!

- Termin:** 12. Mai 2010 von 10:00 - 18.30 Uhr
- Ort:** Klostersgut Besselich, Urbar bei Koblenz
- Gastredner:** Pater Anselm Grün "Menschen führen - leben wecken"



Wir begleiten Diplomarbeit

Zurzeit begleiten wir wieder einen Diplomanten bei seiner Diplomarbeit. Das Thema lehnt sich eng an unsere Tifosi Strategie an: "Fan Marketing als Möglichkeit zur Erhöhung der Kundenloyalität am Beispiel ausgewählter Automobilhändler". Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit, bei dem sehr spannenden Thema.



Umfrage: Ein Blick in die Zukunft

Unsere aktuelle Umfrage. Die Ergebnisse bekommen Sie in unserem nächsten Newsletter. Ein Blick in die Zukunft: Suchmaschinen / Preisvergleiche / Online Shops: Wie wichtig werden in der Zukunft die Verkäufer im B2C Geschäft noch sein? Stimmen Sie hier anonym ab: www.ifsm-online.com/umfrage_0510.htm



Umzug in neue Räume im Klostersgut Besselich

Am 10. April 2010 haben wir unsere neuen Räume im Klostersgut Besselich bezogen. Hier haben wir nun neben einem Coachingraum, einen großen Seminarraum sowie einen Raum für Gruppenarbeiten. Dies bietet uns die Möglichkeit viele Veranstaltungen auch in den eigenen Räumen anzubieten. Besuchen Sie uns doch einmal, wir freuen uns darauf. Sie finden uns nun im Haus 8.



Ausbildungsgang zumifsm zertifizierter Sales Coach 2010/2011

Weiterqualifizierung zum zertifizierten Sales Coach in fünf Seminarbausteinen - 20 Seminartage.

Modul 1: "Der Coach als Persönlichkeit"

01. bis 04.12.2010 in Koblenz/Urbar

Modul 2: "Der Sales-Coach als Begleiter"

02. bis 05.02.2011 in Koblenz/Urbar

Modul 3: "Der Sales-Coach als Trainer on the Job"

04. bis 07.05.2011 in Koblenz/Urbar

Modul 4: "Der Sales-Coach als Teambegleiter"

15. bis 18.06.2011 in Koblenz/Urbar

Modul 5: "Handeln im Gesamtprozess"

14. bis 17.09.2011 in Koblenz/Urbar

Ziele der Ausbildung:

Sie lernen individuelle Lösungen für individuelle Vertriebsprobleme zu entwickeln. Sie erarbeiten sich einen Coaching Stil, durch den Sie es ihrem Coachee

ermöglichen, eigene Lösungen für seine herausfordernden Problemstellungen zu finden, sei es im Umgang mit Kunden, mit einer schwierigen Auftragsituation, einer effektiven Neukundenakquisition oder mit der Entwicklung eines High-Performance-Sales Teams. Sie gewinnen ein wichtiges und notwendiges Rüstzeug, um schlagkräftige produktive Vertriebsseinheiten aufzubauen und zu begleiten, in denen das Arbeiten allen Mitarbeitern Spaß macht.

Zielgruppe:

Key Player im Vertrieb, also Führungskräfte, Filialleiter/-innen, qualifizierte Innen- und Außendienstmitarbeiter/-innen, Controller/-innen, Personalentwickler/-innen, Trainer/-innen und Handelsvertreter/-innen.

Wissen Sie noch nicht genau, ob die Ausbildung für Sie die passende Qualifizierung ist? Zögern Sie nicht uns anzurufen, gerne stehen die Ausbildungsleiter für ein persönliches Gespräch zur Verfügung. Um einen genauen Einblick in die Ausbildungsinhalte sowie den Veranstaltungsort zu bekommen, bieten wir am 07. September 2010 einen Informationsnachmittag an. Die Plätze hierfür sind begrenzt.

Melden Sie sich heute schon an.

Was schreibt die Presse über unsere Ausbildung: www.ifsm-online.com/presse.htm

.....

Gedanken zum Schluss

Wer nur die Welt umarmt, erfriert an ihrer Gleichgültigkeit.

Else Pannek

