

Sehr geehrte Damen und Herren,

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit unserem Newsletter

Ihr Klaus Kissel und Uwe Reusche
Geschäftsführer ifsm



Unsere Themen in dieser Ausgabe:

- Die Führungskraft als Vorbild- zwei weit verbreitete Irrtümer
- Sales-Coachausbildung startet in diesem Jahr
- Vertriebs-Kick-Off 2009
- E-Learning ist Ergänzungs-Lernen



Die Führungskraft als Vorbild- zwei weit verbreitete Irrtümer (Von Silke Fröhlich - ifsm-Trainerin)

Die Aussage, dass eine Führungskraft Vorbildfunktion hat, zählt vermutlich zu den meistgenannten Sätzen in Führungskräftetrainings.

Insbesondere der Führungsnachwuchs wird darauf vorbereitet, dass er von nun an mit besonders kritischen Augen betrachtet wird. Und so legen viele Führungskräfte in der Tat besonderen Wert darauf, sich vorbildlich zu verhalten:

Der Leiter eines großen Filialisten grüßt auf dem Weg von seinem Büro zur Kantine jeden Kunden und spricht herumirrende Kunden selbstverständlich freundlich an.

Der Vertriebsleiter begleitet seinen Außendienst regelmäßig zu Kundengesprächen und zeigt vor Ort, wie man mit der richtigen Gesprächsführung auch "harte Nüsse" knackt.

Und die Teamleiterin der Serviceabteilung übernimmt gerne kritische Telefongespräche ihrer Front Office-Mitarbeiter und demonstriert dabei, wie Sie einen aufgebrachtten Kunden professionell de-eskaliert.

Und neben der Tatsache, dass sich diese Führungskräfte in der Tat vorbildlich verhalten, bieten Sie Ihren Mitarbeitern darüber hinaus auch die Chance, von ihnen zu lernen. Im Hinblick darauf, dass die Methode "Lernen am Modell" (Bandura) nachweislich mit zu den wirksamsten Lehrmethoden zählt, also ein ebenso sinnvoller wie gewinnbringender Ansatz.

Warum - so fragt sich dann manche Führungskraft- sind meine Mitarbeiter nicht so erfolgreich wie ich? Sie brauchen doch nur hinzusehen, wie ich es vorlebe!

1. Irrtum: Die Situation von Führungskraft und Mitarbeiter sind vergleichbar

Prof. Sonja Bischoff hat in einer Studie der Universität Hamburg (1995) gezeigt, dass der (Verkaufs-) Erfolg ganz erheblich vom Status der Verkaufsperson bzw. des Dienstleisters abhängt. Das bedeutet: Je höher der Verkäufer in der Hierarchie des Unternehmens steht, umso erfolgreicher wird er im Kontakt mit dem Kunden sein. Der Filial-Leiter wird daher mit hoher Wahrscheinlichkeit auf seine Kundenansprache ein freundliches Echo bekommen - denn die verräterische Krawatte, der hochwertige Anzug und vielleicht auch sein Geschlecht unterscheiden ihn höchst trennscharf von seinen Verkaufsmitarbeitern und -mitarbeiterinnen. Und auch in den anderen beiden Beispielen wirkt sich der Status der Führungskraft erfolgsfördernd aus:

Das Wissen des Kunden darum, seine Beschwerde mit einer Teamleiterin zu besprechen kommt offenbar seinem besonderen Bedürfnis nach Aufmerksamkeit nach. Ergebnis: er beruhigt sich sichtbar und nimmt Lösungsvorschläge dankbar an, die er dem Mitarbeiter glattweg verweigert hätte. Die Tatsache, dass der Verkaufsleiter höchst persönlich beim Kunden erscheint, verleiht dem Gespräch einen besonderen Glanz und dem Kunden eine besondere Wertschätzung. Ergebnis: Jedes Argument und jeder Satz des Verkaufsleiters haben eine treffsichere Wirkung - obwohl es nahezu dieselben Worte sind, die der Außendienstmitarbeiter schon sooft gesagt hatte. Diese Ergebnisse sollen Sie nun keineswegs davon abhalten, weiterhin Vorbild für Ihre Mitarbeiter zu sein - Sie sollten jedoch dabei berücksichtigen, dass Sie in diesen und ähnlichen vorbildlichen Situationen sehr viele höhere Chancen auf Erfolg haben als Ihre Mitarbeiter. In Kurzform: Vorbildlich ja, für den Mitarbeiter mit derselben Chance auf Erfolg nachbildbar nur in Maßen.

2. Irrtum:

Vorbildliches Verhalten bezieht sich nur auf Situationen, die der Mitarbeiter selbst erlebt bzw. "nachbilden" kann

Viele Dienstleister arbeiten zur Erreichung der Kundenzufriedenheit mit den 1988 von Zeithaml, Parasuraman und Berry (weitere Infos unter:

http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_de.html)

definierten SERVQUAL-Kriterien. Danach sind die meisten Kunden dann zufrieden mit einer Dienstleistung, wenn man folgende Kriterien ausreichend mit Leben füllt:

Kompetenz, Höflichkeit, Glaubwürdigkeit, Sicherheit, Erreichbarkeit, Kundengerechte Kommunikation, Verständnis, Zuverlässigkeit, Ausreichende Ausstattung/Technik.

(Sollten Sie nicht nach den SERVQUAL-Kriterien arbeiten, so nehmen Sie sich Ihre unternehmensinternen Service-Kriterien oder Ihr Verständnis von Kundenorientierung zur Hand.)

Bevor wir weiter auf die Bedeutung dieser Kriterien eingehen, lassen Sie uns die oben beschriebenen Situationen noch ein Stück weiter verfolgen:

Nachdem der Filialleiter drei Kunden ansprechen musste, weil diese offenbar allesamt ohne Beratung waren, platzt ihm der Kragen: Er geht nicht in die Kantine sondern in eine der Abteilungen und raunzt seinen Mitarbeiter an: "Sagen Sie mal, wie viele Kunden muss ich denn noch ansprechen bevor Sie es tun? Wollen Sie den ganzen Tag Däumchen drehen?" Die Teamleiterin beendet das Kundengespräch, um sich dann über die Tische des Front-Offices ihrem Mitarbeiter mitzuteilen: "Herr Schmidt, über diesen Fall reden wir aber noch einmal! Was haben Sie denn dem Kunden für einen Blödsinn erzählt?" Und der Vertriebsleiter hält eine kurze Bordsteinkonferenz mit seinem Mitarbeiter ab und kündigt an, man müsse unbedingt noch an der Gesprächsführung des Mitarbeiters arbeiten. Wann allerdings, das könne er auch nicht genau sagen, das Tagesgeschäft sei momentan ebenso zeitintensiv wie Nerven raubend.

Und spätestens jetzt stellt sich erneut die Frage nach der Vorbildfunktion:

Ebenso wie Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten, dass diese alles dafür tun, Kunden zufrieden zustellen, darf der Mitarbeiter dies von Ihnen erwarten. Allerdings nicht nur im Umgang mit den Kunden, sondern ebenso im Umgang mit den Mitarbeitern. Kurz gesagt: Kundenorientierung setzt Mitarbeiterorientierung voraus. Also gönnen Sie sich gelegentlich doch einmal einen kurzen Führungs-Qualitätscheck nach einigen der SERVQUAL-Kriterien:

Zuverlässigkeit

- Halte ich auch unter Stress Zusagen verbindlich ein?
- Führe ich regelmäßig vereinbarte Mitarbeitergespräche, auch wenn die Zeit knapp ist?
- Begründe ich Terminverschiebungen gegenüber meinen Mitarbeitern und biete stets verbindliche Ersatztermine an?

Glaubwürdigkeit

- Was folgt an konkreten Taten, wenn ich zu meinen Mitarbeitern sage "Man sollte mal ..."?
- Halte ich mich an unsere Teamspielregeln und Sorge auch ich dafür, dass sie eingehalten werden?
- Gilt das, was ich von meinen Mitarbeitern erwarte auch für mich (und wenn es begründet Abweichungen gibt: Kann ich diese verdeutlichen)?

Höflichkeit

- Halten meine Wortwahl und mein Tonfall den Ansprüchen stand, die ich an die Kommunikation mit unseren Kunden anlege?
- Halte ich mich auch in Kritikgesprächen an die Feedbackregeln?
- Wahre ich eine respektvolle Haltung, auch dann, wenn ich anderer Meinung bin, in Eile bin oder unter Druck stehe?

Verständnis

- Kann ich mich gedanklich noch auf den Stuhl des Mitarbeiters setzen?
- Kenne ich die Hürden und Stressfaktoren seiner täglichen Arbeit?
- Höre ich ausreichend zu, ohne gleich dagegen zureden?

Hilfsbereitschaft

- Unterstütze ich meine Mitarbeiter ausreichend, wenn es darum geht, Missstände zu beheben und Wissen und Kompetenz aufzubauen?
- Weiß ich überhaupt, welche Hilfe meine Mitarbeiter benötigen?
- Signalisiere ich meinen Mitarbeitern gegenüber: "Ich bin da, wenn Ihr mich braucht?"

Sprache des anderen sprechen

- Gelingt es mir, Strategien so zu vermitteln, dass jedem Mitarbeiter klar ist, was diese für ihn bedeuten?
- Erkläre ich meinen Mitarbeitern Veränderungen, neue Ziele und auch den Einsatz von Fragebögen, Checklisten u.ä. so, dass sie den Sinn darin erkennen?

In diesem Sinne kann jede Führungskraft ihren eigenen Check über das kundenorientierte Verhalten gegenüber den eigenen Mitarbeitern durchführen. Im **ifsm-4-0-Prinzip** nehmen wir diesen Zusammenhang zwischen kundenorientierter Mitarbeiterführung und Erfolg am Markt auf. Das hat zur Folge, dass wir konsequente Anhänger der These sind: "Wenn sich ein Auftraggeber an uns richtet, mit dem Wunsch: Wir brauchen mehr Kundenorientierung im Unternehmen..., ist das kein Trainingsthema für die Mitarbeiter - sondern ein Organisationsentwicklungsthema, welches Marktumfeld, Produkt, Mitarbeiter und vor allem die Führungskräfte berücksichtigen muss."



Sales-Coach -ifsm-zertifizierte, systemische Sales-Coachausbildung startet in diesem Jahr

Im November startet unsere systemische Sales-Coachausbildung zum ersten Mal und die Nachfrage ist sehr erfreulich. Die Werbung für den Sales-Coach war gerade eine Woche in den Medien und schon kommen ganz viele Anfragen. Sollten Sie oder ein Mitarbeiter Ihres Hauses Interesse an der diesjährigen Sales-Coach-Ausbildung haben, bitten wir um rasche Anmeldung. Hier die Eckdaten:

Ausbildung zum Sales-Coach 2008/2009. Ihre Weiterqualifizierung zum systemischen Sales-Coach in fünf Seminarbausteinen

Modul 1 - Der Coach als Persönlichkeit vom 26. bis 29.11.2008 in Koblenz/Urbar

Modul 2 - Der Sales-Coach als Begleiter vom 14. bis 19.01.2009 in Koblenz/Urbar

Modul 3 - Der Sales-Coach als Trainer on the Job vom 18. bis 21.02.2009 in Koblenz/Urbar

Modul 4 - Der Sales-Coach als Teambegleiter vom 25. bis 28.03.2009 in Koblenz/Urbar

Modul 5 - Handeln im Gesamtprozess vom 13. bis 16.05.2009 in Koblenz/Urbar

Nähere Informationen und eine Online-Anmeldung finden Sie unter: www.ifsm-online.com

Vertriebs-Kick-Off 2009

Mit frischem Schwung in das neue Jahr

Wie möchten Sie Ihre Vertriebsmannschaft im kommenden Jahr für die bevorstehenden Herausforderungen motivieren? Möchten Sie einmal andere Wege gehen?

Ifsm bietet Ihnen hierzu den Rahmen. Mit kleinen Gruppen (bis zu 12 Personen) bzw. großen Vertriebsmannschaften (bis zu 180 Personen) begleiten wir Sie bei folgenden Themen:

- Jahresauftaktveranstaltung: Einstimmen, Ausrichten und Motivieren für das bevorstehende Jahr
- Strategieentwicklung für die kommenden Jahre
- Oder Marktbearbeitung in Gruppen bzw. Kundenkonferenzen

Wir begleiten Sie bei der Entwicklung neuer Vertriebsstrategien und unterstützen Sie dabei mit Ihrer Mannschaft andere Wege im Vertrieb zu entdecken und einzuleiten.

Das Kloostergut Besselich in Urbar bei Koblenz verfügt über optimale Räumlichkeiten für Veranstaltungen mit bis zu 180 Vertriebsmitarbeitern. Professionelles Training, ergebnisorientierte Workshopmoderation, einen außergewöhnlichen Rahmen, Ambiente und kulinarische Köstlichkeiten lassen diese Veranstaltung zu einem motivierenden Jahresauftakt Highlight werden.

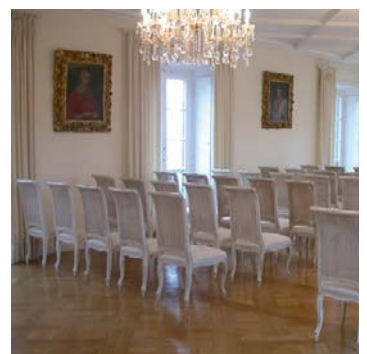
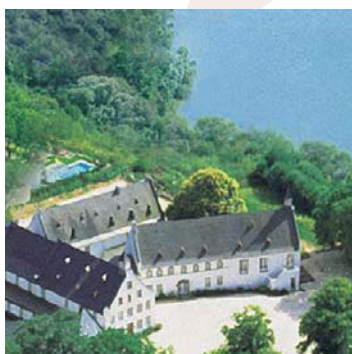
Viele Unternehmen setzen hier bereits auf unsere Erfahrung, gerne nennen wir Ihnen hier entsprechende Referenzadressen.

Bei Fragen oder Interesse rufen Sie uns an.

Frau Anja Pforr beantwortet Ihnen gerne Ihre Fragen

Tel. 0261 - 9623 - 114 (von 08.00 bis 13.00)

Ein paar kleine Impressionen:





E-Learning ist Ergänzungs-Lernen

Wir beschäftigten uns seit einiger Zeit mit dem Thema: "Wie effektiv ist das Lernen mit E-learning" (siehe Newsletter 11.07).

Kann E-learning eine Präsenzveranstaltung im kommunikativen Trainingsbereich ersetzen und hat diese Form des computergestützten Lernens einen geschäftlich nachhaltigen Erfolg gebracht. Dies wurde nun durch eine Langzeitstudie von Dr. Erich Behrendt, Chef von Dr. Behrendt IMK Consulting, Marienhäfe, widerlegt. Hierbei wurden zwischen 2002 und 2007 -

100 Entscheider aus Großunternehmen und Bildungsdienstleistern wiederholt zu diesem Thema befragt. Im Ergebnis dieser Studie stellt Behrendt fest: "In 90 Prozent der Fälle sind E-Learning-Projekte wirtschaftlich nicht erfolgreich". Zu diesem Entschluss kam auch das Telekom-E-Learning-Portal Global Learning aus dem World Wide Web. Nach zehnjähriger Existenz war am 01. April 2008 endgültig Schluss.

Fazit: das einzigartige Lern-Konzept, welches durch die Beziehung in der Präsenz-

veranstaltung zwischen Trainer und Teilnehmer hergestellt werden kann, kann nicht durch eine intelligente Festplatte austauscht werden.

Behrendt äußert sich hierzu wie folgt: "Statt klassische Lernformen und E-Learning sinnvoll zu verzahnen, wird digitales Lernen als Alternative zu Präsenzveranstaltungen angeboten". Dies ist der falsche Weg.

Computergestütztes Lernen ist Ergänzungs-Lernen und kann nur so wirtschaftlich nachhaltigen Erfolg bringen.

