

# DER VERTRIEB BRAUCHT NEUE HELDEN

Der alte Held, der mit wehender Fahne vorausgeht und mit Entschlossenheit, Ansagen, extrinsischer Motivation und Druck versucht, die Mitarbeiter für die Unternehmensziele zu gewinnen, hat ausgedient.

**I**n den Unternehmen der Finanz- und Versicherungswirtschaft jagt ein Change-Prozess den nächsten. Die Organisation, die Prozesse, die IT-Lösungen und auch die Menschen hinken jedoch oftmals den erwarteten Ergebnissen aus den Veränderungen hinterher und der Erfolgs- und Zeitdruck nimmt stetig zu.

Die häufigsten Gründe, die wir in Unternehmen antreffen, wenn Change-Prozesse scheitern, sind:

- Die Verkäufer, ID-Mitarbeiter, Vertriebe und Makler wurden nicht richtig oder rechtzeitig informiert.
- Sie haben den Sinn und die Ziele nicht verstanden.
- Die oberste Führungsebene hat es versäumt, umfassend das mittlere Management einzubinden.
- Es wird zu viel Druck ausgeübt – was natürlich kontraproduktiv ist. Denn den Widerständen und Befürchtungen der Mitarbeiter, die den Veränderungsprozess nicht mittragen, liegt ja etwas zugrunde. Und das gilt es zu analysieren, zu verstehen und Lösungen zu finden.
- Gerade in diesen Zeiten der großen Veränderungen will man effektiv sein – sich mit jedem Makler oder Verkäufer zu beschäftigen, könnte zu lange dauern, so höre ich immer wieder. Deshalb scheitern so viele Change-Prozesse. Sie werden oftmals gut geplant, aber nicht gut und sinnvoll kommuniziert und umgesetzt.

Vielen Führungskräften, Maklerbetreuern und Maklern, denen ich in meiner Arbeit begegne, haben keine klare Vorstellung, warum ein „Change“ überhaupt durchgeführt wird: Warum diese Veränderung? Wozu das Ganze? Warum schon wieder Bereiche zusammenlegen, die doch erst vor ein paar Jahren getrennt wurden? Wo soll das hinführen? Was ist der Sinn?

Die Frage nach dem Sinn führt zur Antwort auf das „Wozu?“. Die Sinnhaftigkeit von Veränderungen zu erkennen, ist nach meiner Überzeugung einer der stärksten Motivatoren und Umsetzungsbeschleuniger bei Change-Prozessen. Wenn ich einer Führungskraft oder einem Verkäufer erkläre, was der Sinn, das Ziel, aber auch der Preis des Change ist, dann steigt die Chance deutlich, dass er sagt: „Okay, jetzt verstehe ich und da will ich dabei sein.“ Oder zumindest: „Ich verstehe, bin aber noch skeptisch“ oder „Ok, aber ich weiß nicht, wie ich damit umgehen soll“.

In der aktuellen Vertriebspraxis suchen jedoch viele die Lösung in effizienteren Arbeits-, Organisations-, und Zeitmanagementmethoden, um die wachsenden Anforderungen zu



Roland Löscher

bewältigen. Das führt nach meiner Erfahrung nur zu einer kurzfristigen Verbesserung, denn danach folgen weitere Projekte und Aufgaben. In der Folge wird dann noch mehr, noch länger und über die eigene Schmerzgrenze hinaus gearbeitet. Deshalb treffe ich in meiner Arbeit als Berater und Coach auf immer mehr Menschen, die sich unter permanentem Druck gestresst und getrieben fühlen. Die Zahl der Führungskräfte und Verkäufer die an Burnout erkranken nimmt ständig zu – und sie werden immer jünger. Sie finden keine wirkliche Lösung, denn sie suchen am falschen Ort.

Neben der Verantwortung des Managements, die Menschen mehr in den Mittelpunkt der Veränderungsprozesse zu stellen, sehe ich auch eine Eigenverantwortung bei den Führungskräften, Verkäufern und ID-Mitarbeitern. Um mein Bild des Tornados aufzugreifen: Die Veränderungen im Vertrieb von Finanz- und Versicherungsprodukten werden in der Zukunft nicht weniger, sondern zunehmen und auch die Intensität wird weiter steigen. Es hilft nicht, den Veränderungs-Tornados entfliehen oder sie aussitzen zu wollen. Denken Sie nur mal an das Angstthema der Digitalisierung. Sie hat und wird die Unternehmen, die Vertriebe und die Makler-Büros fundamental verändern – mit allen Vor- und Nachteilen. Das macht den Menschen Angst und lähmt natürlich die Bereitschaft zur Veränderung. Von daher geht es darum, wie sich der Einzelne positiv einstellen kann und lernt, konstruktiv damit umzugehen. Und es geht um Eigenverantwortung und Selbstwertschätzung als Schutzschild für die persönliche Identität sowie der körperlichen und geistigen Gesundheit. Jeder hat seine körperlichen und mentalen Grenzen und die gilt es zu kennen, zu beachten und zu schützen. Denn wenn sich die Menschen in ihrer Arbeit verlieren, dann verlieren die Unternehmen die Menschen. Dies zu verhindern ist mir ein großes Anliegen.

### **Die Hauptaufgabe des Managements besteht darin, ein produktives Umfeld für Kreativität und persönliche Entwicklung zu schaffen**

Gut ausgebildete Mitarbeiter erwarten heute von einem Unternehmen, dass es ihnen ganzheitliche und sinnreiche Erfahrungen ermöglicht. Die Hauptaufgabe des Managements besteht deshalb darin, ein produktives Umfeld für Innovationen, Kreativität, Motivation und persönliche Entwicklung zu schaffen. Dieser Manager der neuen Generation ist ein Möglich-Macher und Selbst-Entwickler. Er ermöglicht seinen Mitarbeitern – aus sich selbst heraus – Ziele zu erreichen und erfolgreich und erfüllt zu sein. Dazu brauchen wir einen neuen Manager- & Führungskräfte-Typus. Der alte Held, der mit wehender Fahne vorausgeht und versucht mit Ansagen, Entschlossenheit oder einem Mix aus extrinsischer Motivation und Druck die Mitarbeiter für die Unternehmens- bzw. Teamziele zu gewinnen, hat ausgedient. Diese Zeit braucht neue Helden!

Für mich gibt es zwei Arten von Helden. Da sind zunächst die Helden, die unter schwierigsten Bedingungen und oftmals unter Einsatz ihres eigenen Lebens Menschen retten, wie die Feuerwehrleute, Notärzte, Katastrophenhelfer oder Piloten. Alle diese Helden retten die Welt, das Leben, die Gesundheit und die Zukunft von Menschen. Wir bewundern diese Menschen für

Ihren Mut und selbstlosen Einsatz, aber auch deshalb, weil wir selbst eine tiefe Sehnsucht in uns spüren, auch ein Held zu sein.

Die zweite Art von Helden sind die Helden, die nicht länger im Hamsterrad und Opfer der „alltäglichen Tornados“ in Beruf und Privatleben sein wollen. Sie wollen verstehen und lernen, wie sie die ständigen Veränderungen nicht nur meistern, sondern gesund und vital bleiben und gleichzeitig selbstbewusst, erfolgreich und stärker daraus hervorgehen. Diese Menschen, ob Vorstand, Maklerbetreuer, Makler oder Verkäufer, haben gelernt, dass sie ein Teil des Problems und ein Teil der Lösung sind und eine echte, nachhaltige Lösung nur in sich selbst finden können. In sich selbst heißt, in ihrem Denken, Fühlen und Handeln sowie in Ihrer Fähigkeit zu Selbstreflexion.

### **Im Kern geht es darum, Kontrolle abzugeben, sich auf Veränderungen einzulassen und (Selbst-)Vertrauen aufzubauen**

Nehmen wir als Beispiel das Thema Stress. Häufig höre ich von Verkäufern, dass sie aufgrund der Verlagerung von administrativen Aufgaben immer weniger Zeit für die Kundenberatung und den aktiven Verkauf hätten. Die Vorstellung, alle Aufgaben nicht mehr schaffen und die Vertriebsziele nicht erreichen zu können, erzeugt diesen Stress. Hinter dem Stress sitzt immer die Angst. Die gilt es zu klären: Was befürchte ich wirklich? Was könnte eintreten? Wie wahrscheinlich ist das? Wie bin ich bisher erfolgreich mit Stresssituationen umgegangen? Das ist eine Reise nach innen, zu sich selbst und das erfordert oftmals auch Mut, weil sich Unsicherheiten, Zweifel und genau diese Ängste zeigen. Mancher scheut diesen Weg, weil er einen Verlust der Kontrolle und einen Identitätsverlust befürchtet. Dabei geht es im Kern genau darum: Zu viel Kontrolle abzugeben, loszulassen, sich auf die Veränderungen einzulassen und (Selbst-)Vertrauen aufzubauen.

Das sind für mich die neuen Helden. Sie entscheiden sich für diesen Weg und gehen ihn konsequent - nicht ohne Unsicherheit, aber ohne ihn zu erliegen. Diesen neuen Helden brauchen wir in den Unternehmen, insbesondere im Management, um aus den vielfältigen Herausforderungen neue Chancen sowie Sinnhaftigkeit, Motivation und Freude zu kreieren.

Dieser neue Helden-Typus kann entwickelt werden. Persönlich geht es bei diesem neuen Helden mehr um das „To-be“ als um die „To-do's“. Es stehen „Sein-Qualitäten“ im Fokus, wie zum Beispiel „klar sein“, „souverän sein“, „bewusst sein“, „empathisch sein“, „vertrauensvoll sein“ und auch „in Balance sein“. Deshalb verfügen diese Manager nicht nur über eine „To-do-Liste“, sondern auch über eine „To-be-Liste“. Werden diese „To-be-Qualitäten“ im Management und im Vertrieb entwickelt, geschult, trainiert und in der Praxis begleitend gecoach, dann wird der Change zu einer spannenden und erfolgreichen Heldenreise.

Autor Roland Löscher ist Experte für Vertrieb und Veränderungsprozesse. Sein neues Buch hat den Titel „Im Auge des Tornados: Wie du zum Helden deines Lebens wirst“ und ist im Sorrio-Verlag erschienen.