

Führung und Vertrieb im virtuellen Raum – passgenaue Unterstützung der Vertriebsmannschaft von SÜDVERS.

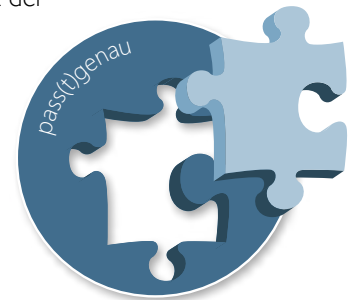


Hintergrund

Der Wechsel zu vermehrter virtueller Zusammenarbeit stellt vor allem langjährig erfolgreiche Personen vor die Herausforderung, gewohnte Verhaltensmuster zu überdenken und sich auf neue Gegebenheiten einzustellen. Da auch bei SÜDVERS Kundengespräche immer häufiger über Videokonferenzen stattfinden, sollte deren Vertriebsmannschaft optimal unterstützt werden und das Unternehmen entschied sich für die Durchführung von virtuellen Development Centern. Diese bieten einen geeigneten Rahmen, um das eigene Verhalten zu reflektieren, Feedback einzuholen und die richtigen Entwicklungsschritte einzuleiten. In dem hier beschriebenen Projekt wurde die bewährte Methode eines Development Centers vollständig in den virtuellen Raum verlegt. Dadurch entstand eine leichtgängige, effiziente Lernatmosphäre mit hoher Praxisrelevanz für die Teilnehmenden.

Ausgangssituation und Ergebnis

Ambitionierte Wachstumsprojekte forderten von der Vertriebsmannschaft der SÜDVERS erhöhte Anstrengungen. Gleichzeitig erschwerten es Covid-19-bedingte Einschränkungen, bewährte Verkaufsmethoden anzuwenden und der Kundenkontakt fand nur noch im virtuellen Raum statt.



Als internationaler Versicherungsmakler, Risikomanager und Finanzdienstleister im B2B-Bereich setzt SÜDVERS auf langjährige Kundenbeziehungen, die auf Vertrauen aufgebaut sind. Wie sollte dieses gewonnen werden

Infobox

Die Organisation

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Der international agierende Versicherungsmakler, Risikomakler und Finanzdienstleister bietet Lösungen im B2B-Bereich. Über 500 Mitarbeiter an 18 Standorten sorgen für die Zufriedenheit von kleinen Familienbetrieben bis hin zu weltweit tätigen Milliardenkonzern mit über 100 Niederlassungen.

Das Ziel

Unter Einbezug der Beteiligten sollte zum einen eine Standortanalyse vorgenommen werden, um dem Management Einblick in die Leistungsfähigkeit der Vertriebsmannschaft unter den veränderten Bedingungen zu geben. Gleichzeitig sollte das Verfahren den Ausgangspunkt für konkrete, nachhaltige wirksame Weiterentwicklungen auf individueller und kollektiver Ebene bieten.

Der Weg

Mit passgenauen, top down implementiert Development Centern gelang es, gemeinsam mit den Führungskräften eine Bestandsaufnahme vorzunehmen. Der Einbezug aller in die Ausgestaltung der DCs sorgte für eine hohe Akzeptanz. Die abschließende Gesamtschau verdeutlichte die Wirkung der Vertriebler im virtuellen Raum und erlaubte die Ableitung relevanter Entwicklungsmöglichkeiten.

Der Nutzen

Die Identifikation individueller sowie kollektiver Stärken und Entwicklungsbedarfe bieten den Ausgangspunkt für eine passgenaue Förderung. Den Einzelnen unterstützt das DC in seiner individuellen Entwicklung. Mehrwert für die Organisation ist, dass die gemeinsame Aktion die geteilte Führungsverantwortung und Vertriebsidentifikation fördert.

ohne den vertrauten, persönlichen Kontakt? Gemeinsam mit ihren Führungskräften gingen die Vertriebler dieses Lernfeld an und reflektierten außerdem, wie neben Beratungsgesprächen auch Führungssituationen im virtuellen Raum gelingen können. Mit praxisnahen, online durchgeführten Development Centern gelang es, auf verschiedenen Ebenen Mehrwert zu schaffen:

- | die einzelnen Mitarbeiter im Vertrieb konnten sich in virtuellen Vertriebssituationen ausprobieren und wurden mit Hilfe von Feedback zu ihren Stärken und ihren Lernfeldern gefördert
- | kollektive Entwicklungs-Bedarfe wurden ermittelt und für Folge-Formate genutzt
- | Feedback wurde als Führungsinstrument etabliert und Führen als geteilte Verantwortung gelebt
- | ein gemeinsames Verständnis für erfolgreiches Führen im Vertrieb wurde entwickelt

Der Führungsaspekt

Das Projekt wurde top-down durchgeführt und startete mit individuellen halbtägigen Einzel-DCs für die Führungskräfte im Vertrieb. Besondere Herausforderungen im Führungsalltag dienten als Grundlage für die Konzeption erfolgsrelevanter Führungssituationen im virtuellen Raum: In verschiedenen Simulationsübungen wurden die Führungskräfte dabei beobachtet, wie sie ein Meeting steuern oder ein Mitarbeitergespräch führen. Sie reflektierten ihr Vorgehen und glichen ihre Selbsteinschätzung mit dem Feedback ihrer Beobachter (Vorgesetzte,

HR und Berater von meta | five) ab.

Auf diese Weise konnten sich die Führungskräfte nicht nur selbst hinsichtlich ihrer Wirkung im virtuellen Raum veror-

ten. Sie hatten auch einen Wissensvorsprung gegenüber ihren Mitarbeitern, die im Folgenden ein vergleichbares Development Center durchlaufen sollten, und konnten aufkommende Fragen leicht beantworten. Auch alle folgenden Projektschritte gestalteten die Führungskräfte maßgeblich mit und übernahmen dabei eine gewichtige Rolle. Sie vertieften das Führungsinstrument Feedback in der unmittelbaren Anwendung und der Abgleich



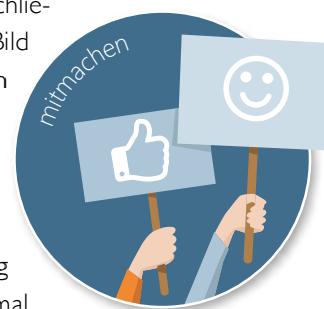
untereinander sowie der Austausch darüber, was gute Vertriebsführung ausmacht, sorgte für ein gemeinsames Verständnis davon, was zum Erfolg führt. Indem sie Mitarbeitern aus anderen Vertriebsregionen im Rahmen der DCs als Beobachter, Sparringspartner und Feedback-Geber zur Seite standen, nahmen sie ferner maßgeblich Einfluss auf deren Weiterentwicklung und trugen zu einer konstruktiven, die Regionen übergreifenden Zusammenarbeit bei. So gelang gemeinsam gelebte Führung, die die Vertriebsidentität stärkt, und ein Mehrwert für die Organisation konnte geschaffen werden.

Einbezug

Auch in die Konzeption des Verfahrens wurden alle Führungskräfte involviert. Im Rahmen eines Briefings machten sie sich mit der Perspektive der Beobachter vertraut, sodass sie anschließend ein vollständiges Bild der AC-Methode hatten und auf ihre Rolle gut vorbereitet waren.

Hier konnten sie Einfluss nehmen auf die inhaltliche Ausgestaltung der Übungen, die maximal praxisnah gestaltet wurden.

Schließlich wurde auch erfasst, welche Stärken und Entwicklungsfelder sie bei ihrer Mitarbeiterschaft vermuten, sodass eine gezielte Überprüfung erleichtert wurde.



Neben den Führungskräften sollten auch die Vertriebsmitarbeitenden die Development Center aktiv mitgestalten können. Im Rahmen einer Online Survey erfragte meta | five Erwartungen an das DC und an die Nachbereitung, um diese aufgreifen zu können. Ferner erhoben wir eine Selbsteinschätzung zu aktuellen Stärken und Entwicklungsfeldern und fragten, welche der für den Vertrieb relevanten Kompetenzen die Betroffenen online genauso gut im Virtuellen einbringen können wie in Präsenzterminen. Die Ergebnisse verdeutlichen die Sorge, dass vor allem das Beziehungsmanagement unter den veränderten Bedingungen leiden, und die Kundenbindung weniger intensiv gelebt werden könnte.

Der Einbezug der Betroffenen in alle Projektschritte führte dazu, dass die Übungen maximalen Praxisbezug

und Relevanz aufwiesen. Dadurch ergab sich ein unmittelbarer Nutzen für die Teilnehmenden, konnten doch in den einzelnen DCs konkrete Tipps und Verbesserungsvorschläge für die alltägliche Arbeit abgeleitet werden. Daher stießen die Verfahren durchgängig auf Akzeptanz.

Startpunkt der Entwicklung

Für die Mitarbeiter aus dem Vertrieb gestaltete meta | five spezifische Übungen, die die Planung von Vertriebsaktionen (im Rahmen eines Kollegenmeetings), die Gewinnung von Neukunden (im Rahmen eines Anbahnungsgesprächs) und die Bindung von Kunden (im Rahmen eines Reklamationsgesprächs) beinhalteten. Die verschiedenen Übungstypen sollten Aufschluss geben können, inwieweit eine Aufteilung in typische „Hunter“ oder „Farmer“ sinnvoll sein könnten. Feedback von den Beratern und Führungskräften aus anderen Regionen unterstützte die Vertriebler darin, sich ein klares Bild von ihrer Wirkung zu erarbeiten, individuelle Stärken zu erleben und ggf. Verbesserungspotenzial abzuleiten. In einem offenen Dialog mit den Teilnehmern diente die Besprechung der Situationen dazu, sie in ihrer Selbstreflexion zu unterstützen und zu verstärken.

Dass die Beobachtung nicht von der eigenen Führungskraft, sondern von einer anderen durchgeführt wurde, förderte die Teilnehmer in ihrem Selbstmarketing und sorgte für Visibilität über die eigene Vertriebsregionen hinaus und jeder Teilnehmer konnte sein DC mit handfesten Verbesserungsvorschlägen abschließen. Die verschriftlichten Beobachtungen in Form von Ergebnisberichten dienten ferner als Grundlage für ein daran anschließendes Entwicklungsgespräch mit der eigenen Führungskraft.



Remote als Tugend

Das Bedauern, die Development Center virtuell und nicht in Präsenz durchzuführen, wich rasch der Erkenntnis, wie viel leichtgängiger die Organisation ist, wenn die Prozess-Steuerung über ein geeignetes Online Tool erfolgt. Als digitaler AC-Begleiter sorgte die Online-Platt-

form meta | companion[®] für einen reibungsfreien Ablauf. Zeitplan- und Rollen-gerecht wurden hierüber alle relevanten Dokumente zur Verfügung gestellt, sodass Instruktionen genau dann zur Verfügung standen, wenn sie benötigt wurden. Auch die Bewertungen wurden online erfasst und waren unmittelbar nach Abschluss



der Übungen aufbereitet einsehbar. So konnten die Beobachter sich ganz auf das Individuum konzentrieren, ohne organisatorischen Aufgaben nachkommen zu müssen. Das Vorgehen gab außerdem der Kulturentwicklung einen wichtigen Impuls, indem die virtuelle Zusammenarbeit direkt in der virtuellen Umgebung eingeübt werden konnte.

Gesamtauswertung

Mit Hilfe einer abschließenden Gesamtauswertung informierte sich das Management über das übergeordnete Bild und die am häufigsten zurückgemeldeten Stärken und Entwicklungsfelder. Dabei fiel insbesondere ins Auge, dass die Befürchtungen der Vertriebsmannschaft, ihr Beziehungsmanagement könnte im virtuellen Raum an Wirkung verlieren, nicht zum Tragen kam: Auch vor der Kamera zeigten die meisten Vertriebler hier ausgeprägte Stärken und überzeugten durch eine individuelle Kundenansprache. Hinweise auf Typ-bedingte Unterschiede, die eine Unterscheidung in „Farmer“ und „Hunter“ erlauben, konnten nicht abgeleitet werden. Stattdessen wurden übergreifende kollektive Entwicklungspotenziale deutlich, die die SÜDVERS nun zum Anlass nimmt für eine gezielte Förderung und Unterstützung in Form von Workshops und Begleitung on the job.

Infobox

Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh
human performace consulting
deutz-mülheimer str. 183
d | 51063 köln

fon +49 | 221 | 71615 | 0
info@meta-five.com

Weitere Informationen:

www.meta-five.com

Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten.

Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.