

topselling

INHALT

- 01 *Top-Thema*
Die Deka-BonusRente
- 02 *Kommunikation*
Wertschätzende Gesprächsführung
- 03 *Verkaufsstrategie*
Erfahrungen und Umsetzungsprobleme vertrieblicher Coachings (Teil 2)
- 04 *Verkaufstraining*
Motivieren in Veränderungsprozessen
- 05 *Organisation*
Telefonieren – aber richtig
- 06 *Verkaufspraxis*
So profitieren Ihre Kunden von der Abgeltungsteuer (Teil 2)
- 07 *Verkaufpsychologie*
Was Ihre Kunden bewegt (Teil 5)
- 08 *Buchtipps*
Ihr Leben erfolgreich organisieren
- 08 **Impressum**

EDITORIAL

Salz im Arbeitsleben

Veränderungen gehören zum Alltag dazu wie das Salz in der Suppe. Aber Veränderungen machen auch Angst, weil sie die Menschen auch immer zwingen, Vertrautes und Gewohntes loszulassen, liebgeordnete Abläufe zu verlassen ohne zu wissen, wie das Neue sein wird.

Das führt dazu, dass bei Veränderungen auch immer mit Widerständen zu rechnen ist. Insbesondere dann, wenn die Menschen die Veränderung nicht freiwillig erleben, sondern ihnen die Veränderung von außen aufgezwungen wird.

Der deutsche Schriftsteller und Physiker Georg Christoph Lichtenberg (1742–1799) hat einmal gesagt: „Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.“

Diese treffende Aussage verweist auf die Chance, die in jeder Veränderung liegt. So durchlaufen Veränderungen in der Regel sieben Phasen, die es zu berücksichtigen gilt. Wie Sie die Chancen erkennen können und als Führungskraft Ihre Mitarbeiter motivieren können, lesen Sie auf Seite 4.

Viel Erfolg!

Ihre
Sylvia Hauschild



Top-Thema

Die Deka-BonusRente

SYLVIA HAUSCHILD

Kennen Sie die Versorgungslücken Ihrer Kunden? Die Deka-BonusRente ist eine gute Lösung, damit Ihre Kunden Ihr Vorsorgeziel erreichen. Drei Schritte führen zum Erfolg: Ansparphase, Sicherungsphase und Auszahlphase.

1. Die Ansparphase

Mit regelmäßigen Zahlungen bauen die Kunden ihr Vermögen auf. Finanzexperten

wählen das für die Lebensphase passende Fondsprodukt aus. Die Beiträge können die Kunden bequem per Lastschriftzugang vom Konto abbuchen lassen, möglich schon ab 25 Euro monatlich.

2. Sicherungsphase

Das angesammelte Kapital wird Schritt für Schritt in relativ wertstabile Anlagen umgeschichtet. Das schützt vor starken

Kursschwankungen. Ein Verlustrisiko tragen die Kunden nicht, aber sie haben die Chance auf attraktive Renditen.

3. Auszahlphase

Diese kann zwischen dem 60. und 65. Lebensjahr beginnen. Ab wann genau der Kunde seine lebenslange Deka-Bonus-Rente genießen möchte, entscheidet er selbst.

Den Wandel gestalten

Motivieren in Veränderungsprozessen

DR. GEORG KRAUS

Veränderungsprozesse begleiten – das ist heute eine (fast) alltägliche Führungsaufgabe in jeder Sparkasse.

Doch häufig sind die Führungskräfte auf diese Aufgabe nicht ausreichend vorbereitet. Auch deshalb werden die definierten Ziele nur teilweise erreicht. Den Ertrag steigern, die Bearbeitungszeiten senken, die Servicequalität verbessern – vor solchen Herausforderungen stehen heute die meisten Sparkassen permanent. Viele Veränderungsprojekte laufen heute in den meisten Sparkassen – oft parallel. Entsprechend viel Erfahrung haben sie mit dem Managen solcher Projekte schon gesammelt. Trotzdem werden bei vielen Projekten nicht die gewünschten Wirkungen erzielt. Hierfür gibt es zwei zentrale Ursachen:

1. Den Verantwortlichen ist nicht ausreichend bewusst, dass sich die initiierten Veränderungen nicht nur auf die Bereiche auswirken, in denen die Prozesse und Strukturen geändert werden. Sie wirken meist breiter. Deshalb treten häufig in Bereichen Widerstände auf, die sie nicht im Fokus hatten.
2. Die Verantwortlichen reflektieren bei strategischen Änderungen im Vorfeld nicht ausreichend die Auswirkungen auf die Struktur und Kultur der Sparkasse.

Die Arbeit „an der Front“ würdigen

Zumeist steuern die Sparkassen heute Veränderungsprozesse auf der strukturellen Ebene routiniert. Den Umgang mit deren Auswirkungen auf der kulturellen Ebene betrachten die Verantwortlichen aber häufig als lokale Führungsaufgabe. Denn in der Regel informiert der Vorstand die Belegschaft eher allgemein über die geplanten Änderungen. Aufgabe der Führungskräfte vor Ort ist es dann, ihren Mitarbeitern im Dialog zu vermitteln, warum diese nötig sind und was diese für deren Arbeitsalltag bedeuten. Außerdem müssen sie die Mitarbeiter beim Entwickeln neuer Denk- und Verhaltensmuster begleiten. Vielfach wird in Finanzunternehmen der Umgang mit

den Auswirkungen der Veränderungen aber nicht nur als lokale Führungsaufgabe betrachtet, sondern bagatellisiert. Das heißt, gemäß der Maxime „Das machen die schon“ wird beim Planen der Projekte nicht mitbedacht: Wie bereiten wir die Führungskräfte auf diese Aufgabe vor und wie unterstützen wir sie dabei? Also sieht das Projektdesign zum Beispiel keine Veranstaltungen vor, bei denen die Führungskräfte vorab darüber informiert werden:

❓ Was ist geplant?

❓ Was kommt auf uns zu?

❓ Mit welchen Reaktionen müssen wir rechnen?

Die Folge: Die Führungskräfte sind rat- und hilflos, wenn die Mitarbeiter sie nach der offiziellen Ankündigung der Veränderungen mit Fragen bestürmen oder mit ihren Ängsten konfrontieren.

Das Projektdesign sieht zum Beispiel auch keine kollegialen Beratungsgruppen vor, in denen sich die Führungskräfte im Verlauf des Projektes über ihre Erfahrungen austauschen. Das führt dazu, dass sie das Gefühl haben: „Nur ich kämpfe mit diesem Problem“, obwohl ihre Kollegen vor derselben Herausforderung stehen. Und: Erfolgreiche Lösungsansätze werden nicht kommuniziert.

Operative Führungskräfte (mental) unterstützen

Da solche Unterstützungsmaßnahmen fehlen, fühlen sich die operativen Führungskräfte vielfach im Stich gelassen. Also entwickeln sie selbst Widerstände gegen das Projekt. Entsprechend wichtig ist es, im Vorfeld von Veränderungsprozessen den Führungskräften zu vermitteln,

❓ wie solche Prozesse in der Regel verlaufen,

❓ welche Verhaltensmuster Mitarbeiter in den sieben Phasen eines Veränderungsprozesses meist zeigen und

❓ wie sie darauf reagieren sollten.

Die sieben Phasen eines Veränderungsprozesses lassen sich wie folgt beschreiben:

Phase 1: Gerüchte über geplante Veränderungen verursachen Unruhe und Sor-

ge, noch bevor diese offiziell verkündet wurden. In dieser Phase ist es wichtig, als Führungskraft mit den Betroffenen ins Gespräch zu kommen und Spielregeln für den Umgang mit der Situation zu vereinbaren.

Phase 2: Mit der offiziellen Bekanntgabe wird die Notwendigkeit der Veränderung definitiv. Hoffnungen und Befürchtungen werden geäußert, doch noch kaum jemand ist fähig, sich auf neue Zukunftsvisionen einzulassen. Zuhören, Informieren und Verständnis zeigen sind nun gefragt. Phase 3: Nach dem ersten Schreck zeigen sich Ärger und Wut. Die Folge sind Abwehrreaktionen, die zuweilen sogar zu mehr Produktivität führen. Denn die Mitarbeiter möchten zeigen: „Es geht auch so.“ Jetzt gilt es ihnen zu vermitteln, dass der Wandel trotzdem notwendig und unausweichlich ist.

Phase 4: Ist die Veränderung rational akzeptiert, setzen sich die betroffenen Mitarbeiter damit persönlich auseinander: Was bedeutet der Wandel für mich? Welche Herausforderungen kommen auf mich zu? Dies können die Betroffenen in dieser Phase zumeist noch nicht präzise einschätzen. Deshalb gilt es jetzt, die Betroffenen beim Aushalten dieses Zustands der Ungewissheit zu unterstützen.

Phase 5: Der Tiefpunkt ist erreicht, wenn klar ist: Es gibt kein Zurück. Damit das Neue auch emotional akzeptiert wird, muss das alte gewürdigt werden. Es braucht Zeit für Trauer und Abschied, beispielsweise in Workshops und Einzelgesprächen.

Phase 6: Erst danach richtet sich die Energie auf das Neue. Nun gilt es, das erforderliche Wissen und Können zum Umgang mit dem Neuen zu vermitteln. Ermutigung und Geduld sind nun hilfreich sowie Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch.

Phase 7: Allmählich wird das Neue zur Normalität und Lernerfolge schaffen Selbstvertrauen. Die Leistung des Systems steigt über das ursprüngliche Niveau. Nun gilt es, den Prozess zu bewerten: Was lief (nicht so) gut? Aus diesen Erfahrungen kann jeder Einzelne und die Organisation für die Zukunft lernen.