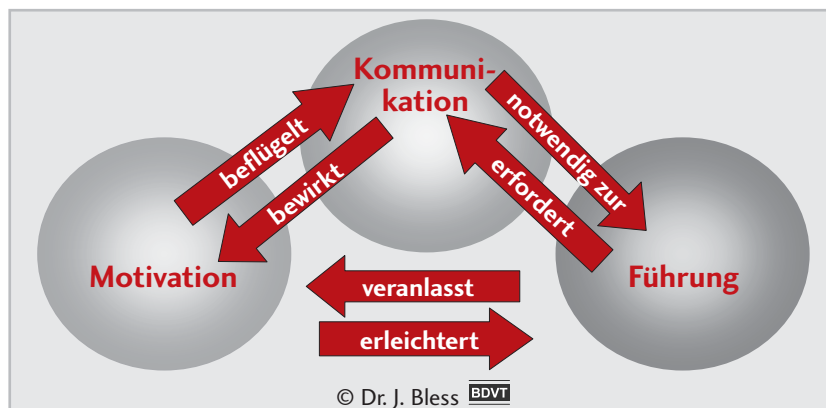


Zusammenhänge zwischen Führung, Kommunikation und Motivation erkennen

Die Fachliteratur zu den Themen Führung, Kommunikation und Motivation füllt Bibliotheken, und an Tipps von bekannten Autoren fehlt es nicht. Checklisten und Tabellen gibt es reichlich, und dem Vertriebsleiter, der Führungskraft, dem Leser und dem Studenten bleibt überlassen, nach welchen Vorlagen er handeln will. Selten jedoch wird auf die Zusammenhänge und die Interdependenzen zwischen Führung, Kommunikation und Motivation hingewiesen.

Von Heinz-Joachim Bless

Alles beginnt mit einer guten inner- und außerbetrieblichen Kommunikation. Sie ist notwendig, um die Abläufe und Prozesse im Vertrieb zu koordinieren und reibungslos zu gestalten. Die persönliche Kommunikation zwischen Vertriebsleiter und seinen Außendienstmitarbeitern hat verbale und nonverbale Ausdrucksmöglichkeiten. Wenn man sich gegenüber steht, kann man beides wahrnehmen. Das Telefon kann für den Informationstausch schon ein hilfreiches Medium sein – wenn man es benutzt.



Da war zum Beispiel ein Verkaufsleiter, der sich wunderte, dass er nur auf den Regionalkonferenzen oder Jahrestagungen Informationen über das Wettbewerbsverhalten in den Regionen erhielt. Der Trainer wies dann darauf hin, dass Informations- und Interaktionsmöglichkeiten von beiden Seiten bestehen. Dabei muss aber festgelegt sein, ob bestimmte Informationen einer Hol- oder Bringschuld unterliegen. Eigentlich ist das eine Selbstverständlichkeit, aber das war in dem Unternehmen überhaupt noch nicht geklärt!

Bei der immer weiter um sich greifenden Telekommunikation für Vertriebsbelange entfällt der ganze nonverbale Kommunikationsbereich, so dass der schriftlichen Information erhöhte Bedeutung zukommt. Gut strukturierte CRM-Programme sind da für die Vertriebsmannschaften eine bedeutende Hilfe. In einem anderen Unternehmen beklagte sich ein Vertriebsleiter, dass beim vorwiegend elektronischen Informationsaustausch selten persönliche Ansprachen erfolgen und bei der Eingabe auf den vorgesehenen Informationsfeldern bei der Software die oft so wichtigen, aber unerschwelligen Meta-Mitteilungen nicht erkennbar sind.

Kommunikation ist für Führung unerlässlich

Es zeigt sich immer wieder in der Praxis, dass eine gute Kommunikation für die Führung unerlässlich ist. (Das Management beschränkt sich dagegen auf trockene Informa-

tion.) Eine erfolgreiche, motivierende Vertriebsleitung erfordert aber gute Kommunikation, und die ist eben nur im persönlichen Gespräch möglich. Das persönliche Gespräch bewirkt dann auch eine gute Motivation der Außendienstmitarbeiter, weil sie über alle relevanten Dinge schnell und umfassend informiert werden. Sie sind dadurch in das betriebliche Geschehen eingebunden, und damit wird der Teamgeist geweckt. Andererseits beflügelt die Motivation die Kommunikation untereinander und weckt durch gemeinsa-

me Überlegungen auch die Kreativität. Eine gut motivierte Mannschaft erleichtert wiederum die Führung, weil Teamgeist entsteht und ein gutes Betriebsklima herrscht. Die Konsequenz liegt auf der Hand: Kompetente Vertriebsleiter wissen: Führung darf niemals isoliert gesehen und behandelt werden, sondern in jedem Fall sind die trigonalen Interdependenzen, wie sie in der Grafik dargestellt werden, zu berücksichtigen! Gerade Vertriebsleitern der jungen Generation sind diese Zusammenhänge oft nicht vertraut. In Seminaren kann aber die Einsicht geweckt werden, und diese führt dann zu erkennbar besserem Verhalten, das seine Erfolge nach sich zieht.

Die Praxis zeigt: Für einen erstklassigen Vertrieb kommt es darauf an, dass die Interdependenzen von Führung, Kommunikation und Motivation klar erkannt werden und danach auch gehandelt wird. Wo gute Führung eines Vertriebsleiters ein Teamgefühl erzeugt, veranlasst sie gleichzeitig die intrinsische Motivation der Mitarbeiter. So wird aus jemandem, dem man das Vertriebsmanagement übertragen hat, ein Vertriebsleiter, der eine echte Führungspersönlichkeit ist und Erfolge erzielen wird.

Zum Autoren: Dr. Heinz-Joachim Bless BDVT

ist Verkaufstrainer in Düsseldorf. Er besitzt ein breites Spektrum an Erfahrung von Verkäufer-Weiterbildung in verschiedenen Branchen bei namhaften Unternehmen der Konsum- und Investitionsgüter-Industrie. Als Dozent für Verkaufsförderung an der Westdeutschen Akademie für



Kommunikation in Köln lehrte er Kunden-Kommunikation auf den verschiedenen Wegen und erhielt 1996 den Deutschen Verkaufsförderungspreis des BDVT in Bronze. www.bless.de