

Change Management im Vertrieb

Das Praxishandbuch für Entscheider

Christian Brauner
Ralf Seidel
Jörg Wacha



HAUFE.

Brauner, Seidel, Wacha • Change Management im Vertrieb

Change Management im Vertrieb

Das Praxishandbuch für Entscheider

von

Christian Brauner, Ralf Seidel, Jörg Wacha

**Haufe Mediengruppe
Freiburg · München**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-03037-0

Bestell-Nr. 01335-0001

ePDF: ISBN 978-3-648-03039-4

Bestell-Nr. 01335-0150

Christian Brauner, Ralf Seidel, Jörg Wacha
Change Management im Vertrieb

1. Auflage 2012

© 2012, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

Internet: www.haufe.de

E-Mail: online@haufe.de

Produktmanagement: Ass. jur. Elvira Plitt

Lektorat: Katharina Daniels, Journalismus und PR Berlin, www.daniels-kommunikation.com

Redaktion und Desktop-Publishing: Helmut Haunreiter, 84533 Markt

Umschlag: Kienle Visuelle Kommunikation, Stuttgart

Druck: Schätzl Druck, 86609 Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Einführung – Change ist das Mantra der modernen Wirtschaftswelt	7
1 Herausforderungen für den Vertrieb heute und morgen – Vertrieb 3.0 versus Kunde 3.0	17
1.1 Negativimage von Vertrieb – von der Drückerkolonne bis zum Bonusjäger	19
1.2 Die Digitalisierung der Warenwelt – eine neue Dimension von Kaufen und Verkaufen	21
1.3 CEM im (post)virtuellen Dialog: Vertrieb muss „weiblicher“ werden	25
1.3.1 Das Buying Center – wenn der Kunde zur „Hydra“ wird	29
1.3.2 Herausforderungen und Veränderung – was liegt jetzt an?	30
2 Strategische Erfolgsfaktoren für den Change: Beobachtung, Besonnenheit und Flexibilität	32
2.1 Der Vitalitätscheck: Der genaue Blick auf Ihr Team und Ihre Organisation	35
2.1.1 Wie Werte Verhalten beeinflussen: So messen und entwickeln Sie Teamkultur	36
2.1.2 Die richtigen Leute am richtigen Platz: So messen und entwickeln Sie Fähigkeiten	42
2.1.3 Die passende Führung im dynamischen Umfeld: Leadership 2.0	47
2.1.4 Anreizsysteme und Motivation: Die besten Vertriebler finden und binden	59
2.1.5 Veränderungsfähige Strukturen: Ein neues Betriebssystem für den Vertrieb	64
2.1.6 Übergreifende Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen: Unabdingbar für die Kundenbindung	69
2.1.7 Emergenz: Wie eine neue Kraft aus der Mitte des Vertriebsteams entsteht	73
2.2 Nach dem Vitalitätscheck: So managen Sie einen Change optimal	75
2.2.1 Sollten Sie die Veränderung wirklich angehen?	81
2.2.2 Wen beziehen Sie in das Veränderungsvorhaben wie ein?	89
2.2.3 Welche zentralen Stellhebel sollten Sie beim Management der Veränderung besonders beachten?	116
2.2.4 Wie gehen Sie mit Widerständen um?	133
2.2.5 Woran erkennen Sie, dass Sie die angemessene Veränderungsgeschwindigkeit gewählt haben?	146
2.2.6 Wie stellen Sie sicher, dass die Veränderung auch nachhaltig erfolgt?	150

3 Wissenswerkstatt – Arbeitspsychologie und Führungsforschung für den Change	155
3.1 Verkaufspsychologie: Weiche Faktoren für den harten Erfolg	155
3.1.1 Psychologische Erfolgsfaktoren im Vertrieb: Antizipieren, zuhören, verstehen	158
3.1.2 Die Biochemie des Vertrauens und der Sympathie	166
3.2 Graves-Modell: Die Spirale menschlicher Entwicklung zwischen Ich- und Wir-Kultur	170
3.2.1 Die Handlungslogik Macht – auch ein Kraftmotor	172
3.2.2 Die Handlungslogik Ordnung – die Macht wird wieder geteilt	173
3.2.3 Die Handlungslogik Leistung – Management by Objectives	173
3.2.4 Die Handlungslogik Gemeinschaft – Fokus auf Toleranz	174
3.2.5 Die Handlungslogik Integration – das große Ganze im Blick	175
3.2.6 Die weiterführende Handlungslogik der Spiritualität – Verbindung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in der Ganzheit	177
3.3 ASSESS-Potenzialanalyse: Kompetenz ist sehr stark eine Frage der Persönlichkeit	179
3.3.1 Kompetenzprofil und Persönlichkeitsaspekte eines erfolgreichen Vertriebsmitarbeiters	184
3.3.2 Kompetenzprofil und Persönlichkeitsaspekte eines erfolgreichen Verkaufsleiters	186
3.4 Führung: Nur wer Chef „im eigenen Haus“ ist, ist auch Chef in seinem Team	187
3.5 Motivation: Erfolgreiche Führung orientiert sich am Reifegrad des Mitarbeiters	192
3.6 Holacracy: Wandlung des Führungsverständnisses vom General zum Gärtner	197
3.7 Organisationale Energie: Jede Organisation ist ein Lebewesen mit Stimmungsaggregaten	200
Anhang	203
Tools zur Selbstprüfung	203
DETEGO Case Studies	213
Glossar	227
Literaturverzeichnis	233
Die Autoren	237
Nachlese und Dank	238
Stichwortverzeichnis	241

Einführung – Change ist das Mantra der modernen Wirtschaftswelt

Change Management: Kaum ein Begriff erlebt derzeit in der Wirtschaftswelt eine so große Beachtung, dabei ist der Hype um Veränderung bei nüchterner Betrachtung ein „alter Hut“: Veränderung ist menschengeschichtlich der Motor für Entwicklung. Würden wir uns nicht verändern, würden wir heute noch das gerade erlegte Mammut am Lagerfeuer verspeisen. Oder war vielmehr das Aussterben des Mammuts die Veränderung, die die Entwicklung des Menschen vorangetrieben hat?

Unbestritten ist, dass Veränderung, Wandel in jüngerer Geschichte in immer größerer Schnelligkeit geschehen. Vor rund 80.000 Jahren begann die Wanderbewegung des Homo sapiens vom afrikanischen Kontinent zu anderen Erdteilen. Innerhalb von rund 0,125 % dieses Zeitraums, vor gerade einmal etwas mehr als einem Jahrhundert, kam das Automobil auf die Straße, das Flugzeug in die Lüfte und die bemannte Raumfahrt „eroberte“ den Mond. Suchten wir eben noch nach einer Telefonzelle, wenn wir unterwegs jemanden anrufen wollten, so weiß heute die Generation Smartphone kaum mehr, was eine Telefonzelle ist.

Unbestritten wächst auch die Komplexität der Anforderungen, die auf den modernen Menschen einströmen, unaufhörlich, und befördert oft Widersprüche in sich – Koordinaten eines Geschehens, die sich im Wirtschaftsleben und damit auch im Vertrieb abbilden:

- Globalisierung auf der einen Seite, verstärkter Fokus auf regionale Identität andererseits,
- Massenprodukte hier, Luxussegment da,
- zunehmende Informationsüberflutung einerseits, verstärkter Erklärungsbedarf andererseits.

Wie Mensch-Technologie-Prozesse zusammenwirken, ist das Thema unserer Zeit. Und speziell im Vertrieb bildet sich der rasante Wandel in besonders starkem Maße ab. Denn Vertrieb – in welcher Form und über welchen Kanal auch immer – ist die „Speerspitze“ von Unternehmen. Vor allem hier wird auch in Zukunft das Geld verdient.

- Die Pharmaindustrie kämpft an vielen Fronten gleichzeitig: gesetzliche Beschränkungen, Preisbindungen, neue Vertriebswege wie Internetapotheken, Generika oder Finanzprobleme bei den Kassen verändern die Anforderungen an die Vertriebsorganisation massiv.
- Im Finanzsektor stellen technologischer Wandel, intensiver Wettbewerb und Margenverfall die Banken vor neue Aufgaben.
- Bei den Versicherungen wächst der Wettbewerbsdruck durch Direktversicherer. Die zunehmende Internationalisierung von Produkten erhöht die Produktvielfalt und Komplexität und indiziert immer undurchsichtiger Märkte. Nicht zuletzt beschneiden Vorgaben des Gesetzgebers die Handlungsspielräume – oder eröffnen neue!
- Auch die Automobilindustrie ist im Wandel begriffen: Energieeffiziente Autos, Elektroantrieb, rasch wachsende Eigenmarken aus Indien und China sind nur einige Änderungen, für die sich diese Branche wappnen muss.
- Und unabhängig von der Branche sieht sich manch eine mittelständische Vertriebsabteilung neuen Märkten in China, Russland oder Brasilien gegenüber: Die Eroberung dieser Märkte ist heute geradezu überlebenswichtig.

Damit wird die Auseinandersetzung mit Veränderung und Komplexität zu einem wichtigen Stellhebel für den Unternehmenserfolg. Hier stellen sich die großen W-Fragen: Warum Veränderung und wann? Wie Veränderung und wer ist der Motor der Veränderung?

- Warum soll es eine Veränderung im Unternehmen oder des Unternehmens geben und wann soll diese stattfinden? Auf beide Fragen sind jeweils zwei Antworten möglich, die in ihrer Gegensätzlichkeit den Rahmen abstecken für viele Denk- und Handlungsvariationen im Zwischenraum.

Bei der Frage des „Warum“ kann ein Pol in der Antwort liegen: „Damit mein Unternehmen auch in fünf Jahren noch erfolgreich am Markt ist“, der andere Pol spiegelt sich in der Antwort: „Weil es der Markt verlangt, sonst ist mein Unternehmen weg vom Fenster.“

- Die Frage nach dem „Wann“ findet einen Antwortpol in der Aussage: „Ich will bereits gut aufgestellt sein, wenn eine Veränderung unumgänglich wäre. Darum beginne ich mit der Veränderung jetzt, obwohl die Situation dies aktuell noch nicht erfordert.“ Der andere

Pol zeichnet sich in der Antwort ab: „Ich beginne dann mit der Veränderung, wenn mir gar nichts anderes mehr übrig bleibt.“

Sie sehen: Es zeichnen sich in diesen vier Antworten zwei Archetypen ab – Getriebener und Gestalter, anders ausgedrückt: Bin ich Opfer der Umstände oder Gestalter des Erfolgs?

Natürlich können wir nicht ausblenden, dass auch der „Gestalter“ heute in einer bisher nicht dagewesenen Komplexität agiert. Selbst große Konzerne können bedingt durch die internationale Vernetzung von Waren-, Dienstleistungs- und Finanzströmen nur noch bedingt Marktveränderungen initiieren. Kartelle schaffen eigene Gesetzmäßigkeiten und Politik und Administration sind nicht selten „Schöpfer“ von Produkten: Der Finanzdienstleister, der die Riester-Rente vertreibt, tut dies in den engen Determinanten des Fiskus, sein Veränderungsspielraum ist begrenzt.

Bevor wir uns zum Ende dieser Einführung vertiefend der Frage des „Wer“ zuwenden: „Wer initiiert die Veränderung in Unternehmen und an welche Leser richtet sich dieses Buch?“ untersuchen wir das „Wie“.

- Das „Wie“ des Wandels in der Wirtschaftswelt (Change Management) steht vor neuen Herausforderungen, wenn die Effekte nicht anderentags schon wieder verpuffen sollen. Was aber bedeutet Nachhaltigkeit im Change Management?

Viele Change-Management-Prozesse berücksichtigen nicht das heutige hochdynamische Umfeld, in dem sich die Rahmenbedingungen rasant wandeln. Beispielhaft seien hier die gravierenden Fehleinschätzungen von Ratingagenturen und Wirtschaftsinstituten vor und während der Finanzkrise genannt. Sie haben plastisch gezeigt, dass selbst renommierte Experten kaum mehr in der Lage sind, Entwicklungen valide einzuschätzen.

Change Management muss sich also auch selbst verändern. Die Standards von gestern reichen nicht mehr aus, um den Vertrieb von morgen erfolgreich im Wettbewerb aufzustellen. Bisher schienen folgende Koordinaten ausreichend, um den Vertrieb erfolgreich aufzustellen: Produkte, die den Kundenwünschen entsprechen, Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter anspornen und Vertriebsmitarbeiter, die Produkte überzeugend verkaufen können. Wenn sich Führungskräfte allerdings allein auf diese drei Koordi-

naten verlassen, werden Veränderungsprozesse scheitern. Was also fehlt? Eine erfolgreiche Veränderung verlangt heute eine umfassendere und eine tieferreichende Herangehensweise.

- Mit welchen Herausforderungen in einem dynamischen Anbieter-Kunden-Markt ist der Vertrieb konfrontiert?
- Ist die Vertriebsmannschaft inkl. der Führungskraft überhaupt reif für eine Veränderung? Haben die Player und ihre Führungskraft dasselbe Verständnis von Strukturen, Abläufen und Unternehmenskultur?
- Was ist im Fall eines konkreten Veränderungsbedarfs zu beachten? Welche Konsequenzen zeitigt die Veränderung und wie gut abgestimmt sind die Veränderungsmethoden auf dieses Team?

Achtung: Die Nähe zum Kunden

Speziell im Vertrieb kann ein Misslingen von Veränderungsprozessen besonders dramatische Auswirkungen haben. Kaum eine andere Organisationseinheit ist so nahe am Kunden und kann daraus resultierend so unmittelbar den Ruf eines Unternehmens beeinflussen; darüber hinaus können gekränkte Vertriebsmitarbeiter ganze Kundenstämme „entführen“.

In Kap. 1 nehmen wir die großen Herausforderungen an Vertrieb generell unter die Lupe, unabhängig von der jeweiligen Branche. Im Mittelpunkt steht hier eine veränderte „Kundenlandschaft“. Die Digitalisierung der Warenwelt 2.0 inkl. Informationsflüssen, sozialen Medien und neuen elektronischen Vertriebskanälen generiert den Typus des kundigen und des wendigen Kunden 3.0. Dieser verfügt bisweilen über mehr Hintergrundwissen zur Ware als der Verkäufer selbst und hat nicht selten schon sein Urteil gefällt, bevor es zum Verkäufer-Kunden-Kontakt kommt. Da werden die Social Skills des Verkäufers zunehmend wichtig. Im klassischen B2C-Bereich gewinnen Faktoren wie Beratung statt purem Verkauf, Lebenshilfe und Unterhaltungswert immer mehr an Bedeutung.

Für die Entstehung eines Zufriedenheitsgefühls beim Kunden ist der Prozess, der zur Kaufentscheidung führt, mindestens so wichtig wie die Qualität der späteren Leistung oder des gekauften Produkts. Auch die Frage, ob bzw. wie gut sich der Verkäufer des Produkts oder der Dienstleistung auch nach der „Lieferung“ noch um den Kunden bemüht, ist für den Faktor Nachhaltigkeit von entscheidender Bedeu-

tung. Ein Anbieter einer Ware, für den lediglich zählt, dass er diese verkauft hat und der sich nicht darum schert, ob der Kunde gut damit zurechtkommt, wird bei einem nächsten Gespräch mit diesem Kunden vermutlich auf wenig Begeisterung treffen oder es wird zu keinem Folgeauftrag kommen.

Alle diese Faktoren sind von gleicher Relevanz im B2B-Markt. Hier kommt zudem ein immer stärker diversifizierter Kundenmarkt auf den Vertrieb zu. Kaufentscheidungen in Organisationen sind – sieht man vom inhabergeführten Mittelständler ab – immer seltener in der Hand von Einzelpersonen. Im Regelfall sind verschiedene Abteilungen und Funktionsträger involviert, der Anfragende selbst (der künftige Nutzer des Produkts) ist nur selten der Entscheider. Der Anbieter muss die individuellen Bedürfnisse der jeweiligen Rollenträger identifizieren und befriedigen. Dabei ist es hilfreich, die Organisation in ihrem politischen Zusammenspiel zu durchschauen, um die dabei wirkenden Kräfte zu nutzen oder Fettnäpfchen auszuweichen.

Im Kap. 2 individualisieren wir die Perspektive. Mit welcher Vertriebsmannschaft arbeiten Sie als Führungskraft? Und was genau soll sich hier ändern? Nicht selten wird der Changeprozess vom Scope her zu schmalbandig aufgesetzt, es fehlt ein klar definiertes Ziel, die Ausgangsbedingungen sind nicht hinreichend untersucht worden. Der Change geht am Kernthema vorbei oder verstärkt sogar die Ursprungsproblematik, die übersehen oder zu oberflächlich behandelt wurde. Im nun folgenden Fall kann man von einem Doppelsalto an Versäumnissen und Fehlern sprechen:

Beispiel: Das CRM-System

Der Gesamtvorstand führt im Zuge einer Prozessoptimierung ein Customer-Relationship-Management (CRM-System) ein. Auslöser der Entscheidung waren Kundenbeschwerden, dass aus externer Sicht die Abläufe in diesem Unternehmen schlecht koordiniert seien. Das neue CRM-System speichert umfangreiche Daten zu den Kunden, ihren Bedürfnissen und viele weitere Hintergrundinfos. Mit diesem neuen System, argumentiert der Vorstand, seien die Voraussetzungen für eine bessere Kundenorientierung geschaffen. Die am Leistungsprozess beteiligten Einheiten könnten nun auf viel mehr Informationen zugreifen und besser zusammenarbeiten. So weit, so gut.

Im Gesamtvorstand ist beschlossen worden, dass der Vertriebsvorstand für die operative Gestaltung der Neuerungen zuständig sein soll: Dieser (peinlich darauf bedacht, dass keiner seiner Mitarbeiter im Falle einer Kündigung Kundendaten „entführt“) weist nun die Programmierabteilung an, den Zugriff auf die

Daten nur eingeschränkt möglich zu machen und jeder Abteilung nur Teile der Daten zur Einsicht freizugeben. Kurz nach der Einführung des Systems geschieht der „GAU“: Demotivation, Frust, und innere Kündigungen vergiften das Arbeitsklima – und etliche Vertriebsmitarbeiter verlassen das Unternehmen und nehmen wichtige Kunden gleich mit.

Was ist hier geschehen? Im Medizindeutsch gesprochen hat der Gesamtvorstand beim Versuch, die „Krankheit Kundenunzufriedenheit“ zu kurieren, lediglich am Symptom herumgedoktert. Zwar wurden mangelnde Informationsflüsse als „Krankheitsherd“ diagnostiziert, warum dieser Krankheitsherd aber entstanden war, blieb unberücksichtigt. Der Gesamtvorstand hat eine sorgfältige Anamnese versäumt, welche tieferliegenden Ursachen im Unternehmen der suboptimalen Kundenorientierung zugrundelagen.

In diesem Unternehmen galt das tief im Bewusstsein aller Akteure verankerte Prinzip: Wissen ist Macht, der Zugriff auf Informationen galt als absolutes Privileg. Wer Informationen und damit Wissen weitergab, gab damit auch Macht ab. Der angekündigte, umfassende und unbegrenzte Zugriff auf Kundendaten stellte somit – in der Gedankenwelt einiger Betroffener – einen Kulturbruch dar. Dies war de facto der erste Versäumnissalto: Eine tief verankerte Wertekultur kann nicht durch eine Software vom Tisch gefegt werden.

Nun aber kam verschärfend und noch schlimmer der zweite Versäumnissalto hinzu: Der für die Operative verantwortliche Vertriebsvorstand verstärkte durch sein Denken und Handeln das Prinzip „Wissen ist Macht“. Er zementierte es quasi sogar durch die neue Software. Das Misstrauen des Vertriebsvorstands gegenüber der Loyalität der Mitarbeiter (zuvor vielleicht gespürt, aber nicht beweisbar) trat nun durch die Einführung der Software offen zutage und führte zu massiver Demotivation (Kap. 2.1.4). Der Vertriebsvorstand hatte es als Mitglied des Gesamtvorstandes genau wie seine Kollegen versäumt, die in der Organisation vorherrschende Einstellung zu untersuchen – gravierender aber noch: Er hatte versäumt, seine eigene Einstellung einer kritischen Würdigung zu unterziehen und daran zu arbeiten.

Damit sind wir schon mitten in Kap. 2.1. Hier begeben wir uns auf Fährtenuche: Was ist das spezifische, das besondere an dieser Organisation, an diesem Team? Welches Verständnis, welche Wertekultur herrscht hier vor? Etwa in Sachen Informationshoheit und Macht-

strukturen? Und was unterscheidet Ihr Vertriebsteam von anderen Teams im Unternehmen? Auf den ersten Blick scheinen sich Vertriebsorganisationen von anderen Organisationsbereichen kaum zu unterscheiden.

Also gibt es keinen Grund, Veränderungsprozesse im Vertrieb anders zu gestalten als beispielsweise in der Buchhaltung? Das ist ein gefährlicher Denkfehler: Vertrieb tickt anders als andere Unternehmensbereiche. Für einen Player im Vertrieb bildet sich Erfolg anders ab als für den Controller, sein Handeln ist im Regelfall von deutlich anderen Einstellungen und Wertvorstellungen geprägt. Aber auch im Vertriebsteam selbst können durchaus unterschiedliche Vorstellungen über den besten Weg zur Zielerreichung herrschen: Haben wirklich alle Mitarbeiter inkl. der Führungskräfte ein identisches Verständnis der Prozesse und Methoden? Die Führungskraft steuert maßgeblich Veränderungsprozesse, wie hierarchisch laufen in diesem Team Lern- und Entscheidungsprozesse ab?

Sind diese Fragen geklärt, ist in Kap. 2.2 die Zeit reif für die Überlegung, wie eine notwendige Veränderung mit Ihrem Team „gemanagt“ werden kann. Nun stellen sich neue Fragen, wie z. B.: Was macht die Veränderung mit den Mitarbeitern? Wer gewinnt etwas hinzu oder muss Verluste hinnehmen – an Einfluss etwa, an Kundenkontakten oder Kompetenzen? Wie und wann können bzw. müssen Führungskräfte und Mitarbeiter involviert werden? Welche Veränderungsgeschwindigkeit passt zu diesem Team? Was ist sonst noch zu beachten, damit die Veränderung erfolgreich umgesetzt wird? Auch hier gilt: So verschieden wie Menschen sind, so unterschiedlich sich Teams darstellen, so individuell sind auch die Ausgangsbedingungen für die Veränderung und für die Gestaltung der Veränderung. Die Flexibilität der „Changearchitektur“ ist dabei ein maßgeblicher Faktor für den Erfolg des Veränderungsprozesses.

Bitte verwechseln Sie die Flexibilität im Veränderungsprozess selbst nicht mit langfristig definierten Zielen: Die großen, die strategischen Ziele, die mit dem Change verfolgt werden, etwa eine neue Kernaussage angesichts sich wandelnder Kunden- und Markterfordernisse, sind die „Leuchttürme“, die Sicherheit geben. Kaum etwas ist für die Positionierung und Authentizität des Unternehmens nach außen und die

Identitätsstiftung nach innen gefährlicher als dauernd wechselnde strategische Ziele.

Achtung: „Moving Targets“

Hüten Sie sich vor sich ständig verändernden Zielen!

Auf den ersten Blick scheinen dynamische Prozesse und die großen, strategischen Ziele ein Widerspruch in sich selbst. Es verhält sich aber umgekehrt: Mit einer bis ins Detail festgeschriebenen Changearchitektur ist die Gefahr groß, die angestrebte strategische Positionierung zu verfehlen.

Beispiel: Die Fahrradtour

Sie wollen mit mehreren Freunden eine Fahrradtour entlang der Weser machen, in Karlshafen ist Start, Ziel Bremerhaven. Sie haben sich bereit erklärt, die Strecke zu planen. Wo müssen Sie wann abbiegen? Wo gibt es Fahrradwege, wo geht es über Felder und Wiesen, wo müssen Sie auf der Straße fahren? Sie haben sich alles genau eingeprägt. Jetzt besteigen Sie und Ihre Freunde Ihre Räder und streifen sich Augenbinden über. Schließlich können Sie die Strecke dank Ihrer sorgfältig konzipierten Reiseroute jetzt „blind“ fahren – und Sie wollen sich nicht unnötig ablenken lassen, weil Sie sich einen bestimmten Zeitrahmen gesetzt haben. Was geschieht, wenn der Erste aus Ihrer Gruppe nach vermutlich sehr kurzer Zeit im Graben landet, weil die Umleitung auf der Straßenkarte nicht verzeichnet war? Wird er sich über Ihre schlechte Planung beklagen? Und könnte die Schlussfolgerung der Fahrradclique lauten, dass eben das nächste Mal ein anderer aus der Gruppe die Strecke noch sorgfältiger plant, damit alle mit Augenbinden sicher am Zielort ankommen?

Was in dieser kleinen Parabel grotesk anmutet, ist in vielen Veränderungsprozessen Realität: das Ausblenden vermeintlicher Störfaktoren führt zur „blinden“ Verfolgung der einmal entworfenen Abläufe. Der US-Amerikaner Brian Robertson, Gründer des Holacracy-Modells, das wir Ihnen in diesem Buch ebenfalls vorstellen (Kap. 2.1.5 und Kap. 3.6), verdeutlicht mit der Fahrrad-Parabel starre Prozess-Architekturen. In der Realität würden die Fahrradfahrer keine Augenbinden tragen, sie würden mit allen ihren Sinnen auf Begleitfaktoren achten: Ist mitten auf dem Fahrradweg eine Kuhle, die umfahren werden muss? Ist gerade am Tag der Fahrradtour eine Ausflugsgaststätte eröffnet worden, für die sich ein Absteigen lohnt? Übertragen auf den Veränderungsprozess bedeutet das: Sie als Führungskraft im Vertrieb nutzen die Change-Management-Instrumentarien individuell angepasst