

UNBEQUEMES ALS NEUJAHRSBOTSCHAFT?

Liebe Leserinnen und Leser

Nach längerem Unterbruch erscheint nun im Frühjahr 2009 wieder ein Newsletter des Instituts für Kommunikation. Wenn Sie diese Gedanken mit Freunden teilen möchten, schicken Sie ihnen diese bitte per E-Mail zu. Unter <http://www.vmt-training.com/maillingliste.php> können sie sich auch selbst als Newsletter-Empfänger eintragen lassen.

1. Hoffnungsfrohe Gedanken zum Jahreswechsel
2. Unbequemes als Neujahrsbotschaft?
3. 2009: Eine gewaltige Herausforderung für den Vertrieb
4. 2009: Die grosse Herausforderung für das Management
5. Die Schlüsselkompetenz für Ihren persönlichen und beruflichen Erfolg
6. Fünf fatale Kommunikations-Missverständnisse
7. Umfrage: Hindernisse im Verkauf
8. Aktuelle Seminare

1. Hoffnungsfrohe Gedanken zum Jahreswechsel

Der sich in für ihn typischer Bescheidenheit als "Werbegrafiker" bezeichnende St. Galler Künstler Walther Büsser (Jahrgang 1923) hat auch in diesem Jahr eine zur Besinnung anregende Weihnachtskarte für das Institut für Kommunikation gestaltet. Seine Botschaft lautet als Text:

*Im Grossen wie im Kleinen, im Fernen wie im Nahen,
im Aussen wie im Innen tun sich immer neue Welten auf.
Wo hier eine Flamme erlischt entzündet sich dort eine neue.
Wohl ewig – Wer kann dies nicht als Hoffnung deuten?*

In seine eindrückliche Bildsprache umgesetzt, präsentiert sich das so



Erfahren Sie mehr über Walther Büsser: <http://www.kronengut.ch/walther/about.html>



Eine Auswahl seiner Werke finden Sie im Buch "Sinnvolle Botschaften". Bestellen Sie es unter Angebot auf der VMT-Website <http://www.vmt-training.com/angebote.php>

2. Unbequeme Gedanken und Provokationen als Neujahrsbotschaft?

Heidi M. Zöllig und Bruno L. Catellani konnten sich nie dazu entschliessen, am millionenfachen Austausch von "Fröhliche Weihnachten und Happy-New-Year-Pflichtkarten" teilzunehmen. Vielmehr war es immer ein Anliegen, Teilnehmer, Kunden, Partner und Freunde einzuladen, an einigen Überlegungen zum Jahresabschluss bzw. Jahresbeginn teilzuhaben, die sie weit tiefer beschäftigten als höfliche Nettigkeiten. Deshalb ergänzten sie auch in diesem Jahr die optimistischen Gedanken Walter Büssers aus ihrer Optik als Management-, Kommunikations- und Verkaufstrainer durch einige vertiefende Überlegungen:

«Liebe VMT-Partner, liebe Freundinnen, liebe Freunde, liebe TeilnehmerInnen,

der seit Jahrzehnten befreundete Künstler Walther Büsser beschreibt und illustriert eindrücklich, wie Lichter erlöschen und neue erscheinen. Wie Altes zerfällt, um Neues zu ermöglichen. Diesen ewigen Kreislauf des Lebens nehmen wir alle am Ende dieses Jahres 2008 vermutlich bewusster und deutlicher wahr denn je:

- ... wenn ranghohe Politiker und Manager, die es besser wissen sollten, eine weltweite Systemkrise als „Finanzkrise“ verniedlichen und eine handfeste Deflation als „Inflationsgefahr“ verharmlosen,
- ... wenn der gesunde Menschenverstand erkennt, dass es auf Dauer nicht möglich sein kann, extreme Unternehmensgewinne und exzessive Gehälter abzuschöpfen ohne reale Werte zu schaffen,
- ... wenn sich bewahrheitet, dass abstruse «shareholder-value» Konzepte nichts als kurzfristige Täuschungsmanöver waren, von den sich viel zu viele Menschen vertrauensselig blenden liessen,
- ... wenn Unternehmen von globalem Format strucheln und die selbsternannte Elite ihrer Wirtschaftskapitäne um staatliche Almosen betteln muss, weil ein selbstregulierend geglaubtes System vor unseren Augen kollabiert...
- ... dann liegt zuvorderst auf der Zunge ein ungläubiges: „Na und? Wie oft und wie lange schon haben wir gemeinsam mit unseren TeilnehmerInnen genau darüber in all unseren Seminaren, Workshops und Trainings diskutiert? Wie konnte jemand so verblendet sein, das alles nicht schon seit Jahren auf uns zukommen zu sehen?“

Obwohl inhaltlich zutreffend, bringen uns Fragen dieser Art nicht weiter. Darum lassen Sie uns gemeinsam mit Walther Büsser die Situation aus der hoffnungsfrohen Perspektive des Künstlers und Philosophen betrachten: Als Chance und Herausforderung, unter „Werten“ nicht länger Papiere, Aktienkurse und Kennzahlenspielerien zu verstehen, sondern Werthaltungen, die jedes konstruktive zwischenmenschliche Miteinander erst ermöglichen. In der Familie, im Unternehmen, mit unseren Kunden, mit den Mitarbeitern, in der Gesellschaft.

Vielen Dank für Ihr Vertrauen, für Ihre Herausforderungen, für Ihre Ideen, für Ihre Kritik und vor allem auch für Ihre Treue. Sie haben damit ermöglicht, das Jahr 2008 für das Institut zu einem der spannendsten und erfolgreichsten der letzten drei Jahrzehnte zu gestalten. Wie spannend muss erst das Jahr 2009 für uns alle werden!

Vorher jedoch wünschen Ihnen, Ihrer Familie, Ihren Freunden, Mitarbeitern und Kunden von Herzen fröhliche und besinnliche Weihnachtsfeiertage und einen mutigen Rutsch in das neue Jahr!

Heidi M. Zöllig Bruno L. Catellani

Solch kritische Erwägungen stossen nicht immer und überall auf ungeteilte Zustimmung. (Gott sei Dank – sonst wären sie eh überflüssig.) Sie erheben auch keinen Anspruch auf absolute Richtigkeit und Wahrheit. Doch sie entstammen der tiefsten Überzeugung, dass es unter Freunden und Partnern Pflicht sei, Dinge offen und klar beim Namen zu nennen, zu seiner Meinung zu stehen, auch wenn diese vielleicht im Moment anecken oder schockieren mag (Motto: "Lieber ein kantiges Etwas als ein rundes Nichts!"). Diese Einstellung vermitteln sie auch mit Nachdruck ihren Teilnehmern in den verschiedenen Seminaren. Den Verkäufern, den Managern und allen Top-Führungskräften, denen es wichtig ist, eine wirklich glaubwürdige Unternehmenskultur zu gestalten und zu leben, die es ermöglicht, gemeinsam mit allen Mitarbeitenden auch in schwierigen Zeiten grösstmöglichen Wert für ihre Kunden zu schaffen. All diese Beziehungen beruhen auf gegenseitigem Vertrauen, Ehrlichkeit, Authentizität und einem klaren Standpunkt.

Wenn wir an der Schwelle des Jahres 2009 gemeinsam die makroökonomische Situation ähnlich oder gar gleichermassen dramatisch beurteilen, dann dürfte es für Sie interessant sein, zu prüfen, ob wir auch in den Schlussfolgerungen zu ähnlichen Ergebnissen gelangen.

3. 2009: Eine gewaltige Herausforderung für den Vertrieb

Verkaufsliteratur, Verkäuferschulungen und sogenannte Trainings gibt es seit Jahrzehnten zu Hauf. Das allermeiste, was dort inhaltlich vermittelt wird, dürfte auch einigermaßen stimmig und richtig sein. Und trotzdem haben "Verkäufer" (weltweit!) ein wenig rühmliches Image. Das ist ihnen durchaus auch selbst bewusst, darum nennt sich heute bald niemand mehr "Verkäufer". Die abenteuerlichsten Umschreibungen (Tarnungen?) werden auf die Visitenkarten gedruckt. Noch verhältnismässig harmlos sind die vielen "Berater" und "Consultants" – gefährlich wird es hier erst, wenn sie selbst zu glauben beginnen, ihre Aufgabe wäre es, irgendwelche unwissenden Interessenten zu "beraten" oder zu "konsultieren". Fast lächerlich wird diese (Berufs-) Vertuschung, wenn ganze Vertriebs-Organisationen nur noch aus "Regionalleitern", "Verkaufsleitern" oder anderen "Hauptlingstitelträgern" bestehen. (Heidi Zöllig bekam kürzlich in einer Bank einen Lachanfall, als sich ein junger Banker gewichtig als "Vice President sowieso..." auswies.)

Fast kriminell dümmlich wird die Situation, wenn diese Berufsleugner dem Kunden weismachen wollen: «Nein, nein, ich will Ihnen nichts verkaufen – ich will Sie nur beraten!» Bestimmt kennen auch Sie solche Sprüche. Das sind so erbärmlich durchsichtige Lügen, dass einem der Lügner schon fast wieder Leid tun könnte. Bei Bruno Catellani fällt die Reaktion allerdings meist weniger verständnisvoll und sehr deutlich aus: «Wie können Sie erwarten, dass ich Ihnen vertraue, wenn Sie mir derart krass ins Gesicht lügen?» Die wenigsten prospektiven Kunden werden das so "brutal" formulieren – aber denken tun sie es. Und fühlen.

In diesen Zeilen, das wissen alle, die Heidi M. Zöllig und Bruno L. Catellani persönlich aus Seminaren, Workshops und Trainings kennen, geht es nie darum, Schuld zuzuweisen oder jemanden anzuprangern. Solche Tarnmanöver geschehen ja nicht aus böser Absicht, sondern eher aus Unfähigkeit und purer Hilflosigkeit. Das bedeutet aber mit aller Deutlichkeit, dass die gewaltigen Summen, die überall für die Verkäuferschulung ausgegeben werden, zu einem grossen Teil kläglich verpuffen. Dass diese weder wirksam noch nachhaltig investiert werden. Trotzdem genügte in der Vergangenheit die "Berater-Fähigkeiten" des durchschnittlichen Verkäufers. Bis Ende der 1960er Jahre, in einem typischen Verkäufermarkt, ging es vor allem darum, das ersehnte Produkt auch innert nützlicher Frist liefern zu können. Anfangs der 1970er Jahre versuchten die Verkäufer dann durch Argumente den Kunden an das Produkt anzupassen. (Hans Christian Weis, Professor für Marketing an der Fachhochschule Niederrhein in Mönchengladbach).

Erst in den 80er Jahren begann sich der Verkäufer als "Berater" und "Problemlöser" zu verstehen. Im heutigen Käufermarkt kann sich ein Verkäufer nicht mehr als einsamer Einzelkämpfer an einer "Verkaufsfront" verstehen, der dem Kunden tapfer einen Abschluss abringt und sich dann bis zu einem nächsten Bedarf diskret zurückzieht. Sondern es geht um den Aufbau einer wirklichen Partnerschaft, bei der sich Kunde und Verkäufer wechselseitig offen informieren. Mit Sicherheit müssen wir alle davon ausgehen, dass in allen unsern Kundenunternehmen der Sparstift rigoros denn je angesetzt wird. Der Kunde kann sich nicht mehr an seinen Bedürfnissen orientieren. Es gäbe so vieles, das auch noch toll und schön und grossartig wäre... ("Nice to have...") Der moderne Verkäufer fühlt sich deshalb mitverantwortlich, dass der Kunde konsequent und diszipliniert diejenigen Probleme löst, die ihm ihrer (negativen) Konsequenzen wegen am meisten weh tun. Das ist eine total andere Optik, als dem Kunden eine tolle Argumentation zu liefern, was „unsere“ Produkte und Dienstleistungen alles wunderbar und grossartig können (Klassische "Nutzen-Argumentation").

Der amerikanische Autor Brian Tracy ist überzeugt, dass sich dieser Wandel des Berufsschwerpunktes noch weiter entwickeln wird: "Es ist wichtig, so viele Informationen wie möglich über den Kunden zu haben... Der Verkäufer sollte über den Kunden und dessen Wünsche, Bedürfnisse, Probleme informiert sein, um ihn professionell beraten und betreuen zu können... Die Kunden sind so clever geworden, sie kommen an alle Informationen heran, die sie brauchen." (Zitate FAZ 29. März 2004)

Hunderte von Begleitungen der VMT-Trainer mit Verkäufern der verschiedensten Branchen bei Kundenbesuchen bestätigen leider immer wieder: Ein Grossteil der Verkäufer hat diesen Wandel noch weder verstanden oder verarbeitet. Sie kommen mehr und mehr unter Druck, fühlen sich als Opfer und hoffen, dass sich die Situation so rasch als möglich wieder verbessern möge. Das aber wird für längere Zeit Wunschdenken bleiben. Der Druck innerhalb der Vertriebsorganisationen wird noch mehr zunehmen. Deshalb ist es entscheidend wichtig, dass sie sich von dieser sich abzeichnenden Verschärfung der Marktsituation nicht verängstigen und lähmen lassen, sondern sich so schnell als möglich diejenigen Fähigkeiten aneignen, die sie brauchen, um weiterhin erfolgreich ihre Aufgabe erfüllen zu können. Für unzählige Unternehmen, vom KMU bis zum Grossunternehmen, wird das überlebenswichtig sein. Dazu brauchen sie eine hochprofessionelle Weiterbildung, die nicht mehr auf plaudernder "Wissensbesichtigung" und dem Bemalen irgendwelcher Pinnwandkärtchen basiert.

Es fehlt nicht am Wissen, es fehlt am Können!



Die VMT-Erfolgstrainings® von Heidi M. Zöllig sind deshalb konsequent auf wirkliches Trainieren angelegt. Sie sind ein hartes Stück Arbeit für jeden Teilnehmer. Jeder, vom Jungverkäufer bis zum bestandenen Verkaufsleiter, wird in praxisnahen Rollentrainings extrem "geschliffen" und gefordert. Erstaunlich: praktisch jeder Teilnehmer ist dafür äusserst dankbar, denn nach Abschluss jedes Moduls hat er eine kristallklare Vorstellung, woran er noch arbeiten muss, worauf er besonders achten muss,

um noch entscheidend erfolgreicher zu werden. Das ist die beste Motivation, die Verantwortliche in ihrer Vertriebsorganisation entzünden können. Weit wirksamer als alle "Rennlisten", Wettbewerbe und "Incentives". (Von "Boni" wagen wir schon gar nicht mehr zu sprechen...). Lassen Sie sich in einem persönlichen Gespräch informieren, was VMT-Erfolgstraining[®] für Sie ganz spezifisch tun kann. Unter <http://www.vmt-training.com> erfahren Sie mehr.

4. 2009: Eine gewaltige Herausforderung für das Management

Nach einer relativ kurzen Rezessionsphase anfangs dieses Jahrhunderts erlebten wir alle in den letzten Jahren eine höchst erfreuliche Aufschwungphase. Diese beruhte vor allem auf einer ungewöhnlich optimistischen Konsumentenstimmung, beeinflusst auch durch verführerisch steigende Aktienindizes und diese wiederum, wie wir heute wissen, stützten sich stark auf die "wundersamen Wirtschaftsergebnisse" in den USA. Leider erwiesen sich diese märchenhafte Höhenflüge (wie nach dem Zerplatzen der IT-Blase im "schwarzen März 2000") erneut als Höhenflug der Illusionen.

Für das Management aber waren das relative "sorglose" Jahre. In Ruhe konnte man an der Verbesserung der Kennzahlen schrauben, Prozesse optimieren. Die Auftragsbücher waren voll, die Sparschrauben angenehm gelockert. Unternehmen, die azyklisch denken und handeln, nutzten die Zeit, nachhaltig in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte zu investieren. (Andere fanden, sie könnten sich das jetzt zeitlich nicht erlauben.) Diese Weiterbildung aber war und ist umso wichtiger, als eine Studie (Proudfoot Consulting) auf brutale Weise offen legt, dass weltweit rund ein Drittel aller Arbeitszeit verloren geht. In Deutschland zum Beispiel stieg im Jahr 2007 der Anteil unproduktiver Zeit auf über 40%. Das bedeutet, dass jede Woche rund 2 Arbeitstage verschwendet werden! Der daraus resultierende Verlust beziffert sich allein für Deutschland auf 170 Milliarden Euro pro Jahr. Selbst wenn wir in letzter Zeit konditioniert wurden, solch astronomische Verluste gewissermassen als etwas „Normales“ zur Kenntnis zu nehmen – können wir uns nur ansatzweise vorstellen, was man mit diesem Geld (mehr als 10 Millionen kg Gold!) alles konstruktiv anfangen könnte – zum Beispiel für die Bekämpfung des Elends und des Hungers auf dieser Welt, für die Lösung unserer globalen Energie- und Umweltprobleme...

Gibt das nicht zu denken? Und wir haben jetzt "nur" von Deutschland gesprochen. Fast unvorstellbar – nicht wahr? Dabei hat nicht einmal jemand etwas von diesem Geld. Niemand! Die unvorstellbare Summe verdampft, verbröseln, zerfällt. Weg! Futsch! Aus! Alle zeitgeistigen Diskussionen um "Heuschrecken", "Abzocker", Boni und "goldene Fallschirme" sind im Vergleich dazu Peanuts. Populistische Effekthaschereien, die Emotionen wecken, soziale Gräben aufreissen indem sie mit dem Zeigefinger auf angebliche "Sündenböcke" zeigen – und trotzdem voll daneben zielen.

Soweit die nicht unbedingt betörenden Fakten. Nachdem wir uns vom ersten Schreck erholt haben, wird unsere Frage sofort lauten:

Was ist die Ursache dieser unglaublichen Verschwendung?

Die Verfasser der obgenannten Studie kommen in ihrer Analyse messerscharf zur Aussage: "Die Gründe für all die verschwendete Arbeitszeit liegen zum grössten Teil in den Unternehmen selbst. Es sind Mängel in der Führung und der Mitarbeiterqualifikation, sowie mangelnde Kommunikation im Unternehmen."

Jochen Vogel, Leiter der Proudfoot Consulting, Deutschland, Oesterreich, Schweiz, präzisiert: "Ineffizienz senkt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Nur durch hohe Produktivität können sie im Wettbewerb mit den Billiglohnländern erfolgreich sein. Fällt dieser Vorteil weg, ist die Abwanderung der Arbeitsplätze die Folge." Im Klartext: es geht um Millionen von Arbeitsplätzen, um das Überleben unserer Volkswirtschaften. Haben Sie einmal gehört, dass sich Arbeitnehmer-Organisationen, Gewerkschaften, Betriebsräte, etc. für die Erhöhung von Effizienz und Produktivität stark machten? Sie kämpfen mit viel medialem Getöse um ein paar Lohnprozente und gegen Anpassung des Rentenalters. Publikumswirksam – aber erneut: Voll daneben! Fahrlässig, irreführend, gemeingefährlich!

Wie bei den im vorigen Kapitel aufgezeigten gefährlichen Defiziten bei den Verkäufern handelt es sich auch hier nicht um bösen Willen, um absichtliche Fehlleistungen. Ganz im Gegenteil. Auch Manager wollen gute Arbeit leisten, sie setzen sich ein nach bestem Wissen und Gewissen. Es handelt sich auch hier um schlichtes Nicht-Können. Unsere gesamte Gesellschaft wird organisiert von Managern: in den Unternehmen, in den Institutionen, in den Behörden, im Kulturbetrieb, im Gesundheitswesen, überall. Noch nie in der Menschheitsgeschichte, sagt zB Prof. Fredmund Malik sinngemäss, gab es so viele "Häuptlinge". Umso tragischer, dass diese "Häuptlinge" in der Regel nichts als "hierarchisch geadelte Fachspezialisten" sind, dass die Ausbildung dieser Führungsriege bedenklich im Argen liegt.

Maliks Analysen decken sich zu 100% mit unseren Beobachtungen seit bald 30 Jahren: Der überwiegende Teil aller Manager hat keine adäquate Ausbildung. Sie haben im Grunde keine Ahnung, was ein Manager machen soll, was für Instrumente er beherrschen sollte, was gutes, richtiges Management überhaupt bedeutet. Was gutes Management von schlechtem Management unterscheidet. Die allermeisten kommen bereits ins Schwitzen, wenn sie nur den Kern

ihrer Aufgabe definieren sollen. Dieses Wissen wird auch auf den herkömmlichen Bildungswegen nicht vermittelt. Selbst die Universitäten, Fachhochschulen und MBA-Institute lehren Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Business Administration und weiss der Herr noch was... aber sie vermitteln keine Management-Ausbildung!
Zwischenfrage an Sie: Verwundert Sie die 40% Produktivitätsverschwendung immer noch?

Was ist die Lösung zur Aktivierung dieses gewaltigen 40%-Potentials?

Sie kennen das Phänomen aus eigener Erfahrung: Sobald ein Problem klar genug definiert ist, liegt meistens auch die Lösung schon fast auf dem Tisch: Es gilt, mit grosser Dringlichkeit die Management-Ausbildung an die Hand zu nehmen. Dabei wird auch hier (genau wie im Verkauf) unendlich viel angeboten und veranstaltet, was zwar inhaltlich nicht falsch und möglicherweise ganz interessant zu diskutieren ist. Vieles lässt sich auch als zeitgemäss beliebtes Multimedia-Spektakel, in amüsantes Infotainment verpacken. (Führungsstile, Motivations-Theorien, Teambildungs-Spielchen, u.ä.) Aber es trifft nicht den Kern des Defizits. Dieser Kern heisst: Handwerklich den Beruf des Managers kennen, verstehen und beherrschen. Das ist zwar nicht spektakulär, bestimmt nicht "cool und sexy" – aber es ist die Grundvoraussetzung für erfolgreiches und wirksames Management.

Die weitaus besten und nachhaltigsten Resultate hat das Institut für Kommunikation, Management und Verkauf, St. Gallen erzielt durch modular aufgebaute Nachwuchsförderungs-Lehrgänge über mehrere Jahre. Dabei steht einerseits das Handwerk des Managements, andererseits auch die Persönlichkeit der Führungskraft im Mittelpunkt. Aus der Sicht des Trainers ist dabei entscheidend, dass die Fortschritte der individuellen Teilnehmer über eine längere Periode beobachtet, begleitet und gecoach't werden können. Ein solcher Management-Lehrgang ist nicht gratis, aber diese Investition steht in keinem Verhältnis zu der gewaltigen Produktivitäts-Verschwendung von der wir eingangs sprachen. (Das haben Sie abgestimmt auf Ihre Unternehmensdaten längst durchkalkuliert. Nicht wahr? Vielleicht werden Sie in Ihrer Organisation gerade mit dem aktuellsten Sparprogramm konfrontiert. Doch Sie wissen: "Sparen", bremsen kann jeder Anfänger, der Profi und Champion unterscheidet sich meist dadurch, dass er genau beurteilen kann, wo er Gas geben muss, um die nächste Kurve gut zu schaffen.)



Sprechen Sie mit Bruno L. Catellani über massgeschneiderte Reduktion der Verschwendung Ihrer Produktivität! Stoppen Sie die Vernichtung Ihrer Arbeitszeit und nutzen Sie all das brachliegende Potential in Ihrer Organisation! Prüfen und vergleichen Sie. Sprechen Sie mit Top Führungsverantwortlichen, die Ihnen bestätigen werden, wie sie gemeinsam mit VMT das Überleben ihres Unternehmens durch klare und konsequente Ausrichtung auf Effizienz und Wirksamkeit gewährleisten und sichern konnten.

5. Die Schlüsselkompetenz für Ihren persönlichen und beruflichen Erfolg

Im vorigen Kapitel dieses VMT-Newsletters wurden Sie eingeladen, sich mit ein paar unbequemen Tatsachen bezüglich Produktivität und Effizienz auseinanderzusetzen. Bestimmt wurden Sie auch in Ihrer Praxis schon öfter mit der Tatsache konfrontiert, dass Manager im Normalfall zwar mit grossem persönlichen und zeitlichen Einsatz bemüht sind, ihren bestmöglichen Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten, dass aber dabei die Betonung leider allzu oft auf dem Begriff "Bemühung" liegt. Die meisten sind sich gar nicht bewusst, dass sie mit der Beförderung zum Manager und zur Führungskraft in einen ganz neuen Beruf gehievt wurden. In einen Beruf, der handwerklich ganz andere Fähigkeiten und Fertigkeiten verlangt als alles, was sie bisher überdurchschnittlich gut beherrschten. Neue Grundsätze, neue Werkzeuge, neue Kompetenzen.

Was aber ist die Schlüsselkompetenz zum Erfolg? Ob Sie als CEO, als Bereichs- oder Abteilungsleiter, als Verkaufsspezialist, als HR-Verantwortlicher, als Arzt, als Ingenieur oder als "High Potential"- Nachwuchskraft unterwegs sind, immer geht es darum, Ihre Gesprächspartner (Kunden, Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Patienten...) zu verstehen und zu überzeugen. Deshalb ist das Basiswerkzeug jedes Managers «Kommunikation». Der langjährige Freund, Kollege und Mentor von Heidi M. Zöllig, Heinz Goldmann, prägte dazu eine Merkformel: "Management ist Kommunikation".

Ja, lieber Leser, Management ist Kommunikation. Und weil ein Grossteil der Manager nie angehalten wurde, sich ernsthaft mit den Tools ihres Berufes auseinanderzusetzen, liegen leider sehr oft auch die Grenzen ihrer Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit weit unter ihrem Potential. Das Resultat sind Missverständnisse, Reibungsverluste, Demotivation, nicht gewonnene und verlorene Kunden, unteroptimale Produktivität und persönliche Unzufriedenheit. Allzu oft auch Barrieren oder Verzögerungen für die persönliche Laufbahn.

Darauf aufmerksam gemacht antworten sehr viele (Jung-)Manager, sie hätten doch bereits diesen oder jenen Rhetorik- oder Präsentationskurs absolviert. Teilweise während ihrer Ausbildung, oft an Unis oder Fachhochschulen, deshalb sind sie überzeugt, Kommunikation zu beherrschen. Das aber ist in aller Regel ein grosser Irrtum, denn Management- oder Verkaufs-Kommunikation ist etwas ganz, ganz anderes, als einigermassen „vorschriftsgemäss“ einen

Overheadprojektor oder eine Powerpoint-Präsentation am Laptop zu bedienen. Erfahren Sie dazu mehr im Kapitel «Fünf fatale Kommunikationsmissverständnisse».

Seit fast 30 Jahren leitet Bruno L. Catellani Seminare für Management-Kommunikation (MK-1 bis MK-5). Hunderte von Führungskräften aus mittleren, oberen und Top Management-Ebenen aus allen Erdteilen haben diese Seminare mit grossem Einsatz absolviert. Überbetrieblich, als öffentlich ausgeschriebene Seminare, oder innerbetrieblich, organisiert mit ihrem Unternehmen. Praktisch alle wählten als Einstieg entweder das Modul MK-1 (Persönlichkeit und Sprache) oder MK-2 (Persönlichkeit und Überzeugung). Die Klassen bestehen aus sechs bis maximal acht TeilnehmerInnen. Das bedeutet sehr intensive Begegnungen, in deren Mitte immer anspruchsvolle praktische Übungen mit strukturiertem, sehr persönlichem, sehr offenem Feedback stehen. Über all die Jahre gerechnet besuchten jeweils 85% aller Absolventen die nächsten Stufen. Mehr als 60% (!) haben sich für alle Bausteine entschieden, weil sie überzeugt waren und sind, dass diese ihnen bei ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung förderlich sind. Als idealer zeitlicher Abstand zwischen den Bausteinen hat sich ein Intervall von ± 6 Monaten erwiesen.



Immer wieder, wenn VMT einer früheren Teilnehmerin oder einem Teilnehmer zu einer bedeutenden Beförderung gratulieren darf, bedanken sich diese überschwänglich und unterstreichen, sie hätten das „nur“ den Erfahrungen zu verdanken, die sie in ihren „Catellani MK-Seminaren“ erworben hätten. Das ist natürlich jeweils masslos übertrieben, aber es beweist doch immer wieder, wie hoch die Absolventen die Wirksamkeit des Gelernten einschätzen. Und welche Erfahrungen sie damit in ihrem Umfeld machen.

Management = Kommunikation

Darüber erfahren Sie mehr unter <http://www.vmt-training.com/managementkommunikation.php>

6. Fünf fatale Kommunikations-Missverständnisse

Fast niemand findet es für nötig, jungen Nachwuchskräften mit dem notwendigen Verständnis, dem erforderlichen Wissen und den unverzichtbaren Fertigkeiten den Einstieg in den Management-Beruf zu erleichtern. „Learning by doing“ nennt man das beschönigend – ohne sich auch nur ansatzweise vorzustellen, was passieren würde, wenn Chirurgen oder Piloten mit dieser Methodik auf ihre Berufe vorbereitet würden. (Malen Sie sich ruhig aus, mit welchem Gefühl Sie sich als Patient auf den Operationstisch legen oder als Passagier im Airline-Jet anschnallen würden...).

Fast niemand findet es für nötig, seine Nachgeordneten anzuhalten, Rede- Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit konsequent zu erlernen und zu trainieren. „Reden kann man doch einfach...“ (Genau so, wie ein Skalpell ansetzen um einen Brustkorb zu öffnen, oder die Schubhebel des Airliners auf der Startbahn auf volle Leistung bewegen...).

Deshalb ist es auch verständlich, dass sich viele Führungskräfte und Personalentwicklungsverantwortliche wenig Gedanken machen über professionelle Kommunikationsausbildung. Und deshalb ist es verständlich, dass eine ganze Reihe von Missverständnissen den Weg zu diesem wichtigsten aller Management-Werkzeuge behindern:

Missverständnis Nr. 1 «Kommunikation heisst wirkungsvoll präsentieren»

Viele Menschen haben in sogenannte Kommunikations- oder Rhetorikkursen vor allem gelernt, sich und ihre Gedanken möglichst perfekt zu präsentieren. (Wie stelle ich mich wo hin? Wohin schaue ich? Wie stelle ich Augenkontakt her? Wie gestalte ich meine Folien? Warum darf ich Text auf der Folie nicht vorlesen?...). Das haben sie an einem Tag, vielleicht sogar an zwei Tagen probiert und dann fühlen sie sich schon viel sicherer... Und werden künftig schonungslos auf ihre armen Mitmenschen losgelassen! Natürlich ist das immer noch besser als gar nichts. Es hat aber nur sehr wenig zu tun mit der Management-Königsdziplin «Kommunikation».

Kommunikation ist sehr viel mehr als Präsentation. Kommunikation ist in erster Linie eine (Wert-)Haltung: Innere Bereitschaft, mit Gesprächspartnern und Zuhörern Gemeinschaft zu bilden, sozialen Kontakt, Beziehung, Nähe herzustellen, sich zu öffnen, authentisch, glaubwürdig zu sein, etwas geben, teilen zu wollen. Klaren Standpunkt zu beziehen – bereit sein, sich Konflikten zu stellen... Das alles hat mit Präsentationstechniken und Ratio so gut wie nichts gemein. Sondern fast ausschliesslich mit Emotionen, mit dem Herzen. (Darum tun sich vermutlich auch die öffentlichen Bildungsanstalten so schwer damit.)

Was das alles praktisch bedeutet, lernt niemand aus Büchern und schon gar nicht in einem, nicht in zwei oder drei Tagen. Es ist ein Weg, der in der eigenen Wesenstiefe beginnt... und nicht auf dem Laptop.

Missverständnis Nr. 2

«Für erfolgreiche Kommunikation braucht es heute multimediale Hilfsmittel»

„In sein“, modern sein ist heute wichtig. MTV und Nintendo haben eine ganze Generation geprägt. Schon in der Schule muss ständig „etwas laufen“, blosses Zuhören gilt als langweilig, als gestrig. Da die Technik heute praktisch unbegrenzte Hilfsmittel bietet, muss auch in Referaten und Präsentationen ständig „etwas laufen“. So tanzen, schweben, regnen, springen, sausen, hüpfen laufend „fröhliche“ Buchstaben, ClipArt-Figürchen, Symbole und BulletPoints samt Textzeilen auf den Bildschirm. Mal von links, mal von rechts, mal von oben, mal von unten. Und – ganz besonders originell: mal langsam, mal rasend schnell – links, rechts, oben, unten und Sie glauben es nicht: Sogar diagonal! Infotainment nennt sich das. Powerpoint und YouTube ermöglichen als Krönung schier unbeschränkten Einsatz von VideoClips und anderen Filmchen. Über i-Tunes lässt sich jede erdenkbare Melodie „ein-tunen“. („We are the Champions!“ lässt grüssen...). In vielen Unternehmen ist „PowerPoint“ bereits Synonym für Präsentationen und Referate.

Das Resultat? Sie, der Redende treten vollkommen in den Hintergrund, alle Blicke verfolgen „BulletPoints & Co.“ Mit nur ganz wenig mehr Vorbereitung könnten Sie mit aufgesprochenem Text (samt konservierten Lachern...) die Präsentation auch als „Selbstläufer“ abspulen lassen. (Wie im Supermarkt, wenn Endlos-Werbespots für Putzmittel gebetsmühlenartig repetiert werden...)

Das alles ist weltweit Usanz, wird täglich millionenfach zelebriert – und hat mit Kommunikation wiederum überhaupt nichts am Hut! Zumindest nicht wenn Sie den Grundsatz verinnerlicht haben, dass „angewandte Rhetorik“ immer etwas erreichen, etwas auslösen, etwas verändern will. Das aber geschieht nicht durch Unterhaltung, nicht durch „kurzweilige?“ Spielereien. Nicht durch Gags. Nicht durch Information. Das geschieht nur, wenn Sie Menschen erreichen, wenn etwas in deren Inneren ausgelöst wird. Diese innere Betroffenheit „Das hat auch mit mir zu tun!“ aber kann nur durch den Referenten, den Präsentierenden, durch Sie als Mensch ausgelöst werden, der seine Zuhörer persönlich anspricht, erreicht und gewinnt.

Deshalb die Empfehlung: Lassen Sie konsequent allen technischen Schnickschnack weg! Arbeiten Sie mit einem einfachen FlipChart oder einigen wenigen vorbereiteten Bild-/Texttafeln, die Sie aufhängen oder abdecken. Und Sie werden allein schon deswegen erfolgreich sein, weil Sie es wagen, den millionenfach missbrauchten PowerPoint-Spuk zu ignorieren! Dann werden Sie alle Aufmerksamkeit und alles Interesse auf sich gerichtet spüren. Und dieses Gefühl gibt Ihnen noch mehr Kraft, noch mehr Überzeugungs-Energie!

Sie zweifeln noch? Lassen Sie sich in Bruno Catellani's Kommunikations Seminaren vom gewaltigen Unterschied Ihrer Wirkung überzeugen. Sie werden danach nie mehr den hundertfach wiederholten Merksatz vergessen: „DU bist die Botschaft!“ Abgemacht?

Missverständnis Nr. 3

«Kommunikation verlangt bewusst eingesetzte Mimik und Gestik»

Jeweils bereits in der ersten Redeübung ist es ein Leichtes, festzustellen, welche TeilnehmerInnen in Rede- und Präsentationskursen konditioniert wurden. Sie zeichnen sich aus durch einen betont eingesetzten Blickkontakt, mit dem sie (wie ein Scheibenwischer) von links nach rechts und von rechts nach links ihre Zuhörer beglücken. Von weitem auch ist spürbar, wie sehr sie sich pflichtbewusst bemühen, ihre Aussagen durch „richtige“ Gestik zu unterstreichen. Das ist keine Kritik! Sie machen genau das, was sie instruiert, eingetrichtert bekommen und geübt haben.

Und gerade deshalb ist das Ergebnis so fatal unglücklich: Diese Menschen wurden konditioniert, sich selber zu beobachten und zu kontrollieren, um möglichst perfekt „aufzutreten“ und zu wirken. Genau darum aber geht es nicht!

Solange Sie sich selbst kontrollieren, solange Sie „glänzen“ wollen, sind Sie mit ihren Gedanken und Gefühlen nicht bei Ihren Zuhörern. Es besteht keine Verbindung, keine Bezie-

hung keine Gemeinschaft. Und der Funke wird nicht überspringen. Schade um die Vorbereitungszeit, schade um den guten Willen, schade um das unnötig produzierte Lampenfieber-Adrenalin. Sie werden überrascht sein, im MK-Seminar zu lernen, wie viel mehr Sie bei Ihren Zuhörern und Gesprächspartnern erreichen, wenn Sie nichts anderes sind als Sie selbst und sich dabei völlig vergessen.

Missverständnis Nr. 4

«Kommunikationstraining vermittelt Tricks und Techniken»

So wenig wie um besonders wirkungsvolle praktizierte Mimik und Gestik, so wenig geht es bei wirksamer Kommunikation um Tricks, Kniffe und Techniken. Zwar lernen Sie in den Disziplinen Rhetorik, Dialektik und Ethik eine ganze Reihe Regeln aus einem fast zweieinhalbtausend Jahren alten, unschätzbar kostbaren Erfahrungsschatz. Diese Regeln und Techniken setzen wir nicht ein, um andere zu überreden, sie gar zu manipulieren, sondern sie sind ein hervorragendes Werkzeug für konsequente Arbeit an unserer eigenen Persönlichkeit.

Genau das ist der entscheidende Punkt: Das zentrale Erfolgsgeheimnis aller VMT-Seminare und Trainings ist die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit. Denken Sie an die obgenannte Merkformel: "DU bist die Botschaft!" Der Persönlichkeitsanteil im Überzeugungsprozess ist derart dominant, dass es sinnlos, ja kontraproduktiv wäre, sich auf Tricks und Techniken zu konzentrieren.

Arbeit an der Persönlichkeit beginnt zwingend mit Selbsterkenntnis. Nur wer sich selbst kennt, kann auch entscheiden, was er verstärken, was er unter Umständen optimieren will. Selbsterkenntnis wiederum können wir nur durch unser Fremdbild erlangen, deshalb spielt das bereits weiter oben erwähnte offene, ehrliche, direkte Feedback in diesen Seminaren die zentrale Rolle. Rückmeldungen in dieser Klarheit, Deutlichkeit und Qualität erhalten Sie praktisch nie in Ihrem gewohnten beruflichen und persönlichen Umfeld.

Lernen Sie, wer Sie sind, wie Sie sind und wie Sie wahrgenommen werden. Sie werden selbst erleben, wie wertvoll solches Feedback ist und warum brillante Manager-Persönlichkeiten wie Jack Welch (ex CEO GE) immer bestimmter erfolgreiche, resultatorientierte Führung mit täglichem (!) Feedback an seine Nachgeordneten gleichsetzt. Wetten, dass Sie dieses tiefbewegende Erlebnis nie mehr vergessen werden?

Missverständnis Nr. 5

«Kommunikation verlangt eine besonders gepflegte Sprache»

Viele Menschen missverstehen Rhetorik und Dialektik als eine geschraubte, gekünstelte, unredliche Sprache. Als Manipulation, als «Kunst der überzeugenden Wortverdreherei». Das hat mit unserem Verständnis von Kommunikation als ethischer Disziplin gar nichts zu tun. (Der Fachbegriff dazu heisst: «Dialektische Rabulistik», bestimmt kennen Sie das aus amerikanischen Filmen, wo irgendwelche gerissenen Winkeladvokaten zweifelhafte Mittel einsetzen um ebenso zweifelhafte Ziele zu erreichen.)

Zurück aber zur Sprache: In den MK-Seminaren von Bruno L. Catellani erleben Sie sehr bald, dass die grösste Herausforderung nicht eine besonders elitär-anspruchsvolle Sprache ist, sondern eine total einfache, bildhafte Sprache. Frei von unnötigen Fachausdrücken, frei von Fremdwörtern, frei von komplizierten Satzkonstruktionen. Dafür Bilder, Beispiele, Identifikationsangebote. Genau das kennen wir von allen begabten Rednern, die wir bewundern. Von Vorbildern, die es schaffen, komplexe, komplizierte Sachverhalte mit einfachen Worten und Beispielen verständlich zu machen. (Ein hochaktuelles Beispiel dafür ist der neugewählte amerikanische Präsident, Barack Obama. Mit seiner Dynamik, seiner Natürlichkeit und seiner einfachen Sprache hat er die Herzen von Millionen Menschen gewonnen, die zwar vermutlich noch immer nicht ganz verstanden haben, was er eigentlich programmatisch vertritt, aber sie vertrauen ihm. Sie halten ihn für glaubwürdig.) Wenn auch wir das erreichen bei unseren Zuhörern, dann haben wir verstanden, was Kommunikation will und kann.

Mit dieser Einfachheit, Natürlichkeit und Emotionalität mit jedwelchen Zuhörern zu reden, so wie wir zuhause am Küchentisch, mit unserer Familie und mit unseren Freunden reden, ist eine der grössten Herausforderungen in allen MK-Stufen. Als Manager haben wir etwas ganz anderes gelernt, nämlich sich kurz, sachlich, präzise und abstrakt auszudrücken.

Damit aber adressieren wir unsere Aussagen an den Intellekt, an die Ratio des Gesprächspartners, vergessen total, dass (alle!) Menschen (alle!) Entscheide aus ihren Emotionen fällen. Nur: wer seine Botschaft an die falsche Adresse schickt, braucht sich nicht zu wundern, wenn sie nichts bewirkt.

Bestimmt verstehen Sie, lieber Leser, jetzt noch besser, warum alle betriebsinternen Kommunikationsseminare mindestens drei Tage und alle überbetrieblichen Seminare, wo die TeilnehmerInnen oft von sehr weit her kommen, fünfeinhalb prall gefüllte Tage dauern. Angesichts der Faszination dieser Inhalte, der Dramatik der Übungen und der Tiefe der persönlichen Gespräche vergeht diese Zeit regelmässig wie im Fluge. Dass sich die Investition tausendfach bezahlt macht, für Sie persönlich und für Ihr Unternehmen, haben wir gemeinsam schon ausführlich besprochen. Der bekannte deutsche Kollege, Nikolaus B. Enkelmann, hat das in einem sehr schönes Statement zusammengefasst:

«Gleichgültig, welches Ziel Sie anstreben, es werden immer andere Menschen beteiligt oder betroffen sein. Damit Sie alles erreichen, was in Ihren Möglichkeiten steht, müssen Sie verhandeln, überzeugen und die Menschen in Ihrer Umgebung beeinflussen können. 85 Prozent des Erfolgs gehen auf die Fähigkeit zurück, effektiv mit anderen Menschen umzugehen. Buchstäblich all Ihre Erfolge verdanken Sie auch anderen Männern und Frauen, die Sie in entscheidenden Momenten unterstützt haben. Die Fähigkeit, andere Menschen in Ihrem Sinn zu beeinflussen, gehört also zu den wichtigsten Fähigkeiten.»

7. Umfrage: Hindernisse im Verkauf

Aufruf an alle Vertriebsverantwortlichen, Verkaufsleiter, Verkäufer:

Bitte schildern Sie kurz die für Sie zur Zeit schwierigsten Kunden-Hindernisse, die Ihnen in Ihrer Praxis begegnen:

- Einwände
- Widerstände
- Vorwände
- Einkaufsprozesse
- Käuferverhalten
- Procurement Management
- usw.

Je präziser Sie Ihre schwierigsten Situationen schildern, desto besser können sich Ihre VMT-Trainer in die Situation einfühlen. In einer der nächsten Ausgaben des Newsletters werden Sie dazu konkrete Empfehlungen von Heidi M. Zöllig erhalten: <mailto:heidi.zoellig@vmt-training.com>

8. Aktuelle Seminare

Es gibt noch einzelne Plätze in folgenden Seminaren:

VG-1	Verkaufs-Grundlagen «Mit weniger Aufwand mehr Erfolg»
	09. – 12. März 2009_ 14. – 17. Sept. 2009
MK-1	Management-Kommunikation «Persönlichkeit und Sprechen»
	16. – 20. März 2009 07. – 11. Sept. 2009
MK-2	Management-Kommunikation «Persönlichkeit und Überzeugen»
	23. – 27. März 2009 14. – 18. Sept. 2009

Für raschentschlossene Anmeldungen: <http://www.vmt-training.com/anmeldung.php>