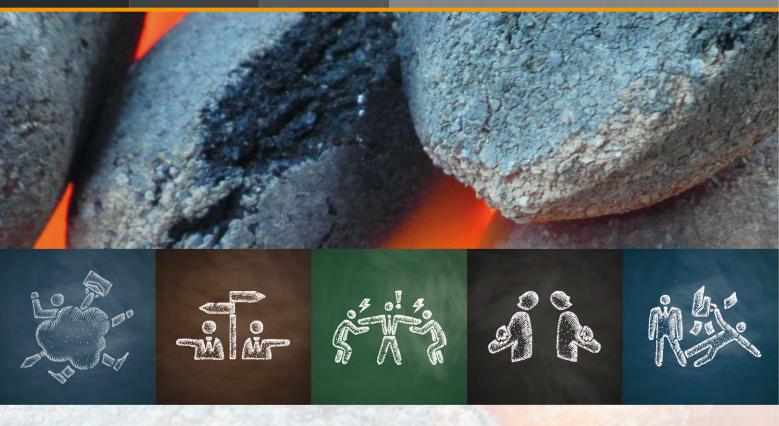
DARÜBER SPRICHT MAN NICHT GERNE

MEITERBILDUNG

markus eckstein • fred kastens • ferdinand soethe



Heiße Kohlen aus dem Feuer holen



Hommunikation Methodische MF^{4,0} Train the Trainer Führung Burnout Verkauf Interkulturell Coaching/Workshop



Technischer Vertrieb und Service sind besondere Kulturen, mit jeweils anderen Denkweisen und auch speziellen Ausprägungen von Konflikten. Dies gilt gerade auch für Konflikte untereinander und mit anderen Abteilungen.

Um diese Konflikte als Externer zu einer sinnvollen Lösung zu führen, bedarf es umfassenden Wissens um diese Kulturen und ihre Gegebenheiten sowie eines fundierten Werkzeugkoffers im Bereich Miteinander / Konfliktlösung.

Sie finden hier für Ihre Orientierung sowohl unsere grundsätzliche Vorgehensweise als auch konkrete Beispiele stattgefundener Lösungen.

Zentrales Vorgehen:

1) Die direkte Beruhigung der Kommunikation.

Eskalierende Kommunikation basiert auf bestimmten nonverbalen Verhaltensweisen. Diese werden im Prozess zeitnah in konstruktive Formen der nonverbalen Kommunikation übersetzt. Die Inhalte bleiben und können jetzt ruhig und besonnen wahrgenommen werden.

Insgesamt dünnt mit der Zeit der eskalierende Anteil immer weiter aus und man landet in einer sehr ruhigen und sachorientierten Kommunikation.

In einer Gruppe dauert dieser Prozess ca. 3-4 Stunden. Danach kommt es dann wie automatisch zu eher lösungsorientierten Verhaltensweisen der Gruppe.

Mit Einzelpersonen / kleinen Gruppen braucht es entsprechend weniger Zeit.

2) Parallel wird die aktuelle Situation erfasst

Dies erfolgt durch eine besondere Form der Echtzeit-Visualisierung und in direkter Rückkopplung zu den Beteiligten. Dies ist ein sehr wertschätzendes und gleichzeitig sehr klares Vorgehen.

Dabei kommt das Wesentliche der Situation zum Vorschein und kann akzeptiert werden. Dies ist die absolute Voraussetzung für die Entwicklung von Lösungen.

Echtzeit ist hier nur erreichbar, wenn man...

- sowohl intensiv Vertriebs-/Servicekulturen im Allgemeinen versteht und gleichzeitig die spezielle Ausprägung erkennt,
- sehr schnell die zentralen Konflikte erfassen kann,
- zeitnah die dahinter stehenden Werte erfasst und ins Spiel bringt,
- sehr "auf den Punkt" visualisiert,
- eine sehr effiziente Form der Visualisierung bei gleichzeitiger Kommunikation beherrscht.
- die Gesamtzusammenhänge (zur Gesamtunternehmung, zum Kunden, zu anderen Abteilungen,...) schnell erfasst und benennen kann (bzw. Vorwissen schnell und adäquat einbindet).

3) Input von außen

Ohne externe Inputs und Sichten kann es nur schwer zu Lösungen kommen. Hier das Richtige kurz und knapp einzustreuen bedarf es langer Erfahrung mit technischem Vertrieb/Service, Menschen in Organisationen überhaupt, systemischen Know-hows und eines intensiven Wissens darüber, wie "Menschen" ticken.

Die nächste Kunst ist, dies alles auch einfach erklären zu können und günstiger Weise auch jeweils direkt erlebbar zu machen, z.B. durch direktes Vorspielen/Vormachen, Beispiele/Geschichten erzählen. Witze....

Die richtigen Inhalte werden ergänzt, der richtige Ton wird getroffen, das richtige persönliche Feedback findet statt,...

Insgesamt führt dies zu einem tieferen Verstehen der gesamten Situation, der eigenen Person und der Anderen.

4) Ergebnisorientierte Lösungssuche

Auf all diesen Fundamenten werden jetzt tragfähige Lösungen, die Bereitschaft für einen Neustart oder auch sinnvolle Abgrenzungen gefunden/möglich.

Zusätzlich ist in vielen Situationen noch notwendig...

- unterschiedliche Verhaltensweisen der jeweils anderen Person zu erklären
 (Beispiel: 2 Personen sind sehr unterschiedlich: 1x beziehungsorientiert /
 1x cachlich & nüchtern)
- in Echtzeit die stattfindende Kommunikation zu erfassen, die dadurch entstehenden Konflikte deutlich zu machen und die Abhilfe aufzuzeigen,
- als Diplomat zwischen den Parteien zu agieren,
- unterschiedliche Werte und Wichtigkeiten aufzuzeigen und unter einem neuen Dach wieder zu verbinden
- ... und was sonst noch so ansteht. Manchmal auch einfach nur "sachdienliche" Hinweise.

Beispiele aus der Praxis

Eskalierter (struktureller) Konflikt zwischen Service und Vertrieb

Das gesamte Unternehmen leidet unter einem zentralen Konflikt zwischen Vertrieb und Service. Beide laufen seit ca. 2 Jahren als getrennte Cost-Center und haben je eigene Ziele beim Kunden. Es ist schon so weit, dass die Kunden und insbesondere der Fachhandel den Konflikt bemerken und beginnen, verärgert zu reagieren.

Der Konflikt ist auf viele Abteilungen des Unternehmens übergesprungen und wird als belastend erlebt. Es wird deutlich weniger miteinander geredet.

Im Workshop (20-25 Personen) wird die Situation ausgesprochen, aufgearbeitet und es kommt zur Aussprache zwischen Führungskräften und verantwortlicher Geschäftsführung mit neuer Ausrichtung in die Zukunft.

Weiterhin findet im Workshop selbst ein intensives miteinander Reden statt, in welchem die gemeinsamen Interessen, Sichten, Zielvorstellungen und Werte erlebt und wiederbelebt werden.

Der gesamte Workshop hat die Möglichkeit eines Neustarts geschaffen.

In einer fremden Sprache: Leitung und Leiter Service verstehen sich nicht

In einer ausländischen Tochtergesellschaft gibt es starke Reibereien zwischen dem Gesamtleiter und dem Leiter Service. Die deutsche Mutter kann nicht ausmachen, wo bzw. bei wem die Ursachen liegen. Sie braucht beide Personen und eine gedeihliche Zusammenarbeit zwischen ihnen. Die Workshop-Sprache ist Englisch. Hier ist augenscheinlich auch die Kommunikation zwischen beiden gestört.

Daher wird als erster Ansatzpunkt ein gemeinsamer Tag Kommunikationstraining gewählt. Dadurch kann man sich besser kennenlernen, es findet eine Begegnung auf "neutralem" Terrain statt und beide (bzw. noch ein Dritter) sind mit den Herausforderungen im Training beschäftigt und bilden wieder Gemeinsamkeiten. Dies ist auch auf Englisch möglich, da die Verbesserung der nonverbalen Interaktion/Kommunikation immer auch die Verbesserung der sprachlichen Kommunikation nach sich zieht – unabhängig von der Muttersprache.

Hier kamen deutlich die menschlichen Unterschiede zum Tragen und die Teilnehmer verstanden, womit sie diese Unterschiede verschärfen oder entspannen.

Der zweite Tag hat dann zu "überraschend" schnellen Ergebnissen geführt. Es ging um typische Probleme zwischen Service und Vertrieb. Die Teilnehmer waren erstaunt, wie einfach der Coach die Unterschiede benennen, Wertehintergründe erklären und mögliche Lösungen aufzeigen konnte. Parallel wurden die Geschichte der beiden aufgearbeitet und Lösungen für die Zukunft erarbeitet.

Natürlich ging es immer wieder auch hoch her. Dies lässt sich mit nonverbalem Kommunikations-Know-how sehr schnell erkennen, schnell stoppen und sofort wieder in vernünftige Bahnen lenken. Zusätzlich war es dadurch möglich, das real stattfindende Kommunikationsverhalten beider in Echtzeit aufzuzeigen, die resultierenden Probleme zu erfassen und in andere Formen des Miteinanders zu gehen. Hier war das vorherige Seminar extrem hilfreich, da alle wussten, worüber gesprochen wurde. Im Raum waren drei Vertreter der deutschen Mutter (mehr als Beobachter). Sie konnten hautnah erleben, worin die Probleme bestanden und wie die Lösungen aussehen. Dies hat sehr viel Sicherheit gegeben.

Die Kunst bestand natürlich darin, die gesamte Atmosphäre sehr wertschätzend und doch auf den Punkt zu gestalten, so dass alle ihr Gesicht behalten haben. Die erarbeiteten Lösungen haben sich als sehr tragfähig erwiesen.

Aufstiegsprobleme / sehr unterschiedliche Menschen

Ein Servicetechniker ist seit knapp 2 Jahren zum Teamleiter aufgestiegen und hat jetzt sehr viel mehr mit den Kunden und mit der Klärung von Problemen zu tun. Es erscheint so, als wenn er bei den Klärungen zu häufig Reibungen mit den Kunden produziert. Er sieht dies anders und betont, dass er regelkonform gehandelt hat. Fachlich und organisatorisch ist der Teamleiter spitze.

Sehr deutlich war hier, dass der Teamleiter sich nicht verstanden fühlt und in seiner Arbeit nicht gewertschätzt. Daher war ein erster Schritt, ihn in einer Einzelveranstaltung seine Sicht herausarbeiten zu lassen und mit ihm eine Vereinbarung zu treffen, wie der weitere Fortgang ist. Hier war sehr viel Misstrauen zu überwinden, um die Akzeptanz für das gemeinsame Treffen mit den Vorgesetzten zu bekommen.

Insbesondere musste hier das Vertrauen geschaffen werden, dass der Moderator fähig ist sowohl schützend als auch neutral aufzutreten.

Im Treffen wurden dann die starken Unterschiede zwischen dem beziehungs- und stark kundenorientierten Vorgesetzten und dem eher zurückhaltenden und stark regelorientierten Teamleiter herausgearbeitet. Zentral ist hier, dass jeder versteht, dass

- der jeweils Andere wirklich ganz anders tickt und dass dies eine akzeptable Form des Mensch-Seins ist,
- es (sinnvollerweise) keine wirkliche Chance gibt, dass der Andere sich fundamental ändert,
- man sich eigentlich recht gut ergänzt.

Im Endergebnis war auf allen Seiten die Bereitschaft für einen Neustart da und es sind viele (persönliche) Erkenntnisse mitgenommen worden.

Die Konstellation funktioniert bis heute.

SCHLICHTUNG • MODERATION • COACHING



Selbstverständnis / Richtlinien meines Tuns

Ich sehe mich in einer Traditon des Lernens und der Weiterentwicklung. Das, was ich durch das Lehren anderer Menschen erfahren habe, gebe ich seit 1990 gerne weiter. Trainer und Coach sein zu dürfen ist eine (vorübergehende) Ehre. In dieser Zeit stehe ich meinen Trainees/Coachees mit meinem ganzen Wissen und Können zur Verfügung

Worüber ich spreche und was ich anderen zeige ist in eigener Selbstentwicklung erarbeitet, selbst erlebt und durchdacht oder von anderen übernommen und mit eigener Erfahrung abgeglichen.

Ansatz im Coaching – in der Schlichtung – in der Moderation

Menschen benötigen Unterstützung für eine gute innere und äußere Kommunikation, ein gutes Feedback / eine gute Widerspiegelung der aktuellen Realität, ggf. ein paar neue Informationen und etwas Hilfestellung im Lösungsprozess.

Dann können sie sehr schnell und gut für sich neue und tragfähge Lösungen entwickeln – und brauchen mich nicht mehr.

Ansatz im Training

Ob die Kommunikation eines Menschen erfolgreich ist, hängt sehr stark vom nonverbalen Geschehen ab. Gerade die Integration von bekannten Techniken, sinnvollen inneren Haltungen und bewusster nonverbaler Kommunikation setzt riesige Mödlichkeiten frei



Jede Situation ist anders. Fragen Sie uns. Wir unterstützen Sie gerne.

SCHLICHTUNG - MODERATION - COACHING

KONFLIKTLÖSUNGEN



Erfolgreiche Weiterbildung ist buchbar:

Die Spezialisten für Service und Vertrieb



markus eckstein • fred kastens • ferdinand soethe

me Weiterbildung – die Spezialisten GmbH Sonnenleite 6

D-91077 Neunkirchen am Brand



Telefon: Telefax: +49 (0) 9192 / 994 36 80 +49 (0) 9192 / 994 36 81

E-Mail: Internet: info@me-weiterbildung.de www.me-weiterbildung.de