

## Vertriebsführung mit Domino-Effekt

Transformationales Management fördert ein leistungsorientiertes Arbeitsklima

*Vertriebsvorstand Richartz schaute nachdenklich auf sein Glas mit dem bernsteinfarbenen Single Malt. In der Empfangshalle des schottischen Schlosses waren fast die gleichen Personen versammelt wie im letzten Jahr zur Bestenreise nach Gran Canaria. Es gewinnen halt immer dieselben. Das wissen freilich auch die Vertreter. Und sie überlegen sich genau, ob sich die Mühe im Wettbewerb lohnt oder nicht.*

Eine Aktivierung der „mittelguten“ Agenturen würde die Produktion im Wettbewerb allerdings wesentlich intensivieren - auch über den Wettbewerb hinaus. Aber wie kann das gelingen? Richartz hatte doch schon alles ausgereizt. „Aber eben nur extrinsisch wirkende Anreize!“, meinte Personalchef Altmann, den Richartz mit Blick auf dessen psychologische Ausbildung angesprochen hatte. „Die funktionieren auch – ihrer Wirkung sind jedoch relativ enge Grenzen gesetzt. Probieren Sie doch mal die Aktivierung der intrinsischen Motivation. Das gelingt über die Führung. Übrigens auch im Exklusivvertrieb.“

Die intrinsische Motivation ist wie ein „scheues“ Reh – schön anzusehen, weil in ihrer Wirkung auf die Leistung immens, aber leicht zu verjagen. Zum Beispiel durch zu viele extrinsisch wirkende Anreize.<sup>1</sup> Grundsätzlich sind diese notwendig, und es wird sie immer geben. Aber Top-Leistungen werden eben nur bei hoher intrinsischer Motivation erreicht. Während bei der extrinsischen Motivation Leistungen dann erbracht werden, wenn eine Belohnung erwartet wird, macht bei der intrinsischen Motivation den Akteuren das Ausüben der Tätigkeit selbst einfach Spaß. Und diese Freude kann durch wirksame Führung geweckt und verstärkt werden.

### Elemente wirksamer Führung

Wodurch zeichnet sich diese wirksame Führung aus? Wenn man den Wissenschaftlern Glauben schenken mag, dann sind es eigentlich nur wenige Elemente, die allerdings stringent gelebt werden müssen:

1. Vorbildhandeln
2. Inspirierende Motivation
3. Intellektuelle Stimulation
4. Individuelle Beachtung

Ad 1. Die Führungskraft als Vorbild hat Werte, handelt danach und kommuniziert diese auch. Sie gibt den Mitarbeitern ein Gefühl von Bedeutsamkeit und Stolz. Sie ist integer, zeigt hohen persönlichen Einsatz und erwarten das auch von ihren Mitarbeitern.

Ad 2. Die Führungskraft äußert sich positiv und ermutigend über die Aufgaben und Ziele Ihres Teams. Sie betont die Bedeutung und den Sinn der Arbeit ihres Teams und entwickelt eine attraktive Vision, die Ihre Mitarbeiter anspricht – was gar nicht so schwer ist, wenn man ein paar Regeln berücksichtigt.

---

<sup>1</sup> Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. In: Psychological Bulletin, Vol. 125, No. 6, S. 627-668.

Ad 3. Die Führungskraft arbeitet an der kontinuierlichen Verbesserung in ihrem Team. Sie unterstützt ihre Mitarbeiter bei der Lösung von Problemen und sucht gemeinsam mit ihnen nach neuen Wegen, um Aufgaben zu bearbeiten. Bisherige Vorgehensweisen werden aktiv hinterfragt und neue Wege zu gehen wird angestrebt.

Ad 4. Die Führungskraft unterstützt ihre Mitarbeiter dabei, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln. Sie erkennt die individuellen Stärken, Ziele und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und nimmt sich Zeit, sie entsprechend zu fördern.

„Mache ich doch alles schon!“ ist oft die Antwort von Führungskräften, wenn ihnen von diesen vier Elementen berichtet wird. Überrascht sind sie jedoch spätestens dann, wenn man bei ihren Mitarbeitern nachfragt. Dann trennt sich zumeist die „Spreu vom Weizen“. Allerdings sollte darauf geachtet werden, dass das gemessen wird, was gemessen werden soll; dass also ein valides Messinstrument verwendet wird.

### **Effekte der Transformationalen Führung**

Der oben skizzierte Führungsansatz hat übrigens auch einen Namen: Transformationale Führung. Dieses Konzept gibt es seit 30 Jahren, und es gilt allgemein als die effektivste und beste Form der Führung. Eine hohe Ausprägung transformationaler Führung, so hat sich in einer Fülle von Forschungsprojekten gezeigt, wird von den meisten Mitarbeitern sehr geschätzt und führt zu einem positiven und leistungsorientierten Arbeitsklima. Transformationale Führungskräfte tragen durch ihr Verhalten deutlich zur Verbesserung der Motivation, der Zufriedenheit, der Gesundheit und der Leistung der Mitarbeiter bei. Und dies gilt auch für Finanzdienstleistungen im Allgemeinen und für den Versicherungsvertrieb im Besonderen. Wenn nämlich die Vertriebsführungskräfte ihre selbständigen Versicherungsvertreter stringent nach den obigen Elementen führen und zusätzlich ehrgeizige Ziele vereinbaren, steigt die Produktion signifikant. Dies ist das Ergebnis einer Reihe von Untersuchungen und unseren eigenen Erfahrungen im Versicherungsvertrieb.

Wichtig ist, das Konzept in die Köpfe und anschließend ins Handeln zu bringen. Damit dies gelingt, bedarf es der intensiven Begleitung der Vertriebsführungskräfte. Diese reicht von der Befragung der Vertreter zum Thema Führung, über Schulungen – auch per E-Learning –, persönlichem und telefonischen Coaching bis hin zur Nachbefragung nach neun bis zwölf Monaten.

Im Ergebnis sieht man mehr intrinsische Motivation und eine höhere Leistung auf Seiten der Vertreter. Das „Killer“-Argument, jetzt mehr Zeit in die Führung investieren zu müssen, verliert schnell an Bedeutung, sobald das neue Führungsverhalten eingeübt ist, zum alltäglichen Verhaltensrepertoire gehört und die Effekte (bspw. eine um ein Viertel höhere Produktion) sichtbar werden.

Die Vertriebsführungskräfte merken schnell, bei welchen Faktoren der Vertreter „anspringt“: Ist es das attraktive Wunschbild, das zu verfolgen sich lohnt, oder die Stärkung von Selbstwert und

Selbstwirksamkeit durch effektives Vorbildhandeln? Und so können auch ehrgeizige Ziele verbindlich vereinbart werden, die zuvor indiskutabel erschienenen.<sup>2</sup>

Selbst für das berühmte Problem des Mittelbaus ergibt sich eine Lösung: Manche bislang „mittelmäßigen“ Agenturen werden zu Top-Performern, wenn die richtigen Führungstechniken angewandt werden – weil sie auf die intrinsische Motivation wirken.

*Und Vertriebsvorstand Richartz? Bei der diesjährigen Sizilien-Reise blickte er tatsächlich in viele neue Gesichter. Und der Wettbewerb ist mehr als erfolgreich gelaufen. Hätte er doch mal früher den Personalchef gefragt...*

Dr. Thomas Bittner ist Geschäftsführer der Organomics GmbH, einem wirtschaftspsychologischen Institut aus Köln, das auf die Beratung der Vertriebsführung von Finanzdienstleistern spezialisiert ist.

---

<sup>2</sup> Bittner, Th. (2015). Mitarbeiter mit ambitionierten Zielen motivieren. In: Controlling & Management Review Nr. 4, S. 8-17.