

Weg von Positionen, hin zu Rollen

Chaos, führungslose Teams, Disziplinlosigkeit, unendliche Abstimmungsrunden und mindestens doppelt so viele Meetings... Viele Vertriebler verbinden solche Vorstellungen mit dem Modewort Agilität. Dabei ist agiler Vertrieb ein unentdeckter Star.

Warum liegt gerade der Vertrieb trotz seiner Kundennähe und Flexibilität auf dem Gebiet agile Führung weit hinter anderen Unternehmensbereichen? Es mag an der Einzelkämpfer-Prägung und dem ewigen Wettbewerb liegen, der den klassischen Sales prägt oder an der Außenposition, die viele Vertriebsbereiche innerhalb der Unternehmensgefüge einnehmen. Dabei eignet sich kaum ein Bereich besser für kundenzentriertes Handeln, wendige Anpassung, Innovation, Netzwerken und Teamperformance – sprich Agilität – als der Vertrieb. Sämtliche Vertriebsbereiche werden damit nicht nur wesentlich erfolgreicher und zufriedener mit der neuen Arbeitswelt, es zeigt sich auch, dass die Teams anschlussfähiger werden und selbstverpflichtet sowohl die Strukturen als auch die Selbstorganisation adaptieren. Als hätten alle nur darauf gewartet, endlich auch offiziell und noch dazu mit den passenden Strukturen so zu arbeiten, wie es ihnen entspricht.

Nach anfänglichen Mühen und Krisen, die bei jeder weitreichenden Veränderung dazu gehören, erkennen sowohl die Sales- und Service-Teams als auch die Kunden sehr bald die Vorteile der neuen Möglichkeiten. Die WIR- statt der bislang vorherrschenden ICH-Kultur beflügelt gerade angesichts der heutigen Komplexität und Schnelligkeit enorm.

Kompakt

- Gerade im Vertrieb wird Agilität noch immer mit Argusaugen bei anderen beobachtet und vor allem die negativen Beispiele zitiert.
- Kaum ein Bereich eignet sich besser für kundenzentriertes Handeln, wendige Anpassung, Innovation, Netzwerken und Teamperformance – sprich Agilität – als der Vertrieb.
- Im agilen Vertrieb wird sogar mehr geführt, disziplinierter gehandelt und konsequenter entschieden als in klassischen Vertriebsstrukturen.

Bremsklotz Vertriebsführung

Ein entscheidender Bremsklotz in der Transformation ist die Führung an sich. Nach dem Motto „wasch mich, aber mach mich nicht nass“ sollen Berater und Trainer den Teams und den Teamleitern Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit vermitteln und die viel zitierte Effizienz durch agile Frameworks steigern. Dass Agilität vor allem eine Haltung und einen Kulturwandel voraussetzt, wird dabei oft übersehen oder zustimmend behauptet, aber letztlich nicht gelebt.

Typische Auswirkungen sind zurzeit in großen Konzernen zu beobachten: Die alten Führungspositionen werden einfach umbenannt und der ehemalige Vertriebsleiter nennt sich nun „Tribe Lead“ oder „Agile Sales Coach“. Doch außer dem Label hat sich rein gar nichts geändert. Oder es wird auf operativer Ebene agil gearbeitet doch die Vertriebsleitung führt weiter top-down. Das führt nicht nur zu Irritationen und widerstreitenden Führungskulturen, sondern torpediert die so wichtige Vorbildwirkung des oberen Managements.

Das Ende der Narzissten

Agile Führung gibt Orientierung und gestaltet den Rahmen, innerhalb dessen sich Teams und Einzelne selbstorganisiert entwickeln können und möglichst viele Handlungs- und Entscheidungskompetenzen innehaben. Im Gegensatz zur Top-down-Kultur zeichnet sich agile Führung vor allem durch Rollen und Ergebnisse aus, Narzissten sind dafür denkbar ungeeignet. Einige sprechen auch von dienender Führung, denn agile Führung hat vor allem die Aufgabe, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, damit Teams störungsfrei Ergebnisse erzielen können.

Führungskräfte müssen folglich in allererster Linie menschliebende und reife Persönlichkeiten sein, die andere fördern und ermutigen sowie einen guten Rahmen gestalten, innerhalb dessen sich Teams entwickeln können. In weit entwickelten agilen Teams werden deswegen nicht nur die neu-

en Mitarbeiter vom Team selbst eingestellt, sondern auch die Rollen im Team inklusive Führung gewählt. Nur wer das Mindset und die Fähigkeiten für die zu besetzende Rolle mitbringt, wird von seinen Kollegen gewählt.

Was ist rollengebundene Führung?

Im agilen Vertrieb wird sogar mehr geführt, disziplinierter gehandelt und konsequenter entschieden als in klassischen Vertriebsstrukturen. Führungskräfte, die vorher klassisch geführt haben und jetzt die Chance am Schopf packen, sich als Sales Coach weiterzuentwickeln, stöhnen oft darüber, dass sie nun wesentlich mehr Führungsarbeit haben als vorher – nur an-

ders. Die Führung im agilen Vertrieb ist eine verteilte Führung: Dazu braucht es laterale Führungsfunktionen auf Augenhöhe innerhalb selbstorganisierter Teams, die schnell und kompetent zugunsten der Stakeholder entscheiden.

Rolleninhaber wie beispielsweise Kanban-Owner, OKR-Master und agile Coaches/Facilitator übernehmen innerhalb und außerhalb der Teams anlassbezogen Verantwortung. Es gibt funktionale Rollen, die Führung für definierte Aufgaben übernehmen und es gibt temporäre Rollen, die für eine spezifische Situation genutzt werden (siehe Abbildung 1). Dabei entstehen sowohl Teams, die ihre Rollen zu einem bestimmten Prozentsatz (30 bis 50 Prozent je nach Aufwand des Verantwortungsbereiches) ihrer Arbeitszeit ausführen

Abb. 1 Rollen zur verteilten Führungsverantwortung



Moderator

Der Moderator plant und moderiert alle Meetings und Workshops. Er ist für die Methoden verantwortlich und dafür, dass alle Beiträge gehört werden. Für die Ergebnisse und Inhalte sind die Teilnehmer verantwortlich. Er sorgt für den Fokus und visualisiert alle Beiträge.



OKR Master

Der OKR Master hilft, den Beitrag jedes Bereichs und jedes Teams einer Organisation in Form von Objektives und Key Results zu entwickeln und zu formulieren. Er hält OKRs aller Teams transparent und sorgt für die passende Vernetzung und Verknüpfung mit der Unternehmensvision.



Ökonom

Der Ökonom managt das Budget des Teams. Er hat das betriebswirtschaftliche Wissen, um die Produktivität des Teams im Blick zu haben und die Ausgaben zu kontrollieren. Er argumentiert die finanziellen Bedarfe gegenüber der Unternehmensführung und berät das Team in allen Kostenfragen.



Product Owner oder Process Owner

Der Product Owner (oder bei neuen Prozessen auch Process Owner) repräsentiert den Auftraggeber. Er definiert die Anforderungen an das Produkt aus Stakeholder Sicht und definiert dessen Ansprüche hinsichtlich Funktionalität, Benutzbarkeit (Usability), Performanz und Qualität. Dabei ist er im ständigen Austausch mit dem Kunden und betrachtet die bisherige Performance aus dessen Brille.



Agiler Coach/Facilitator

Der Coach ist ein Weichensteller für die Schaffung und Erhaltung der agilen Kultur wie auch für Einhaltung der agilen Frameworks. Er lebt die agilen Werte und Prinzipien vor und sorgt für die Befähigung des Teams. Er ist sozusagen die Seele des Prozesses und sorgt für die Einhaltung des Rahmenwerks und die Disziplin in der Methode.



Connector

Der Connector verbindet alle Teams miteinander. Er sorgt ganz bewusst für Austausch und Koordination mit anderen Teams. Er wirkt dem „Wir gegen die anderen“-Syndrom von Teams entgegen.



Kanban Owner/Board Owner

Der Kanban Owner oder Board Owner plant und pflegt die Aufgaben/Tasks des Teams. Er gestaltet und optimiert das Board mit dem Ziel, alle relevanten Arbeitsflüsse und Aufgaben zu visualisieren. Er pflegt das Backlog und ist im ständigen Austausch mit dem Kunden und betrachtet die bisherigen Ergebnisse aus dessen Brille. Außerdem vernetzt er sich mit den Schnittstellen und sorgt für Kollaboration im Sinne der koordinativen Flughöhe.

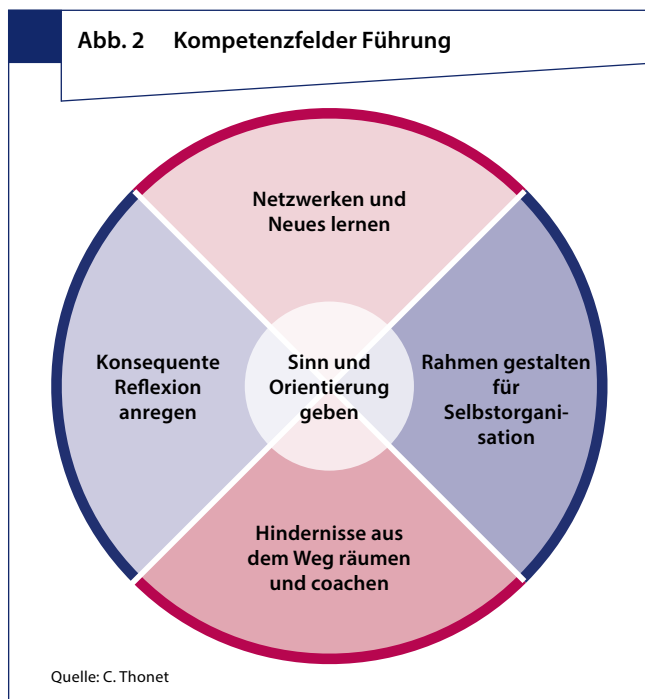
Weitere Definitionen der einzelnen Rollen, insbesondere zu den Dos und Don'ts der Rolleninhaber, können bei Claudia Thonet per E-Mail angefordert werden:

claudiathonet@claudiathonet.de

Einen weiteren Beitrag zum Thema agiler Vertrieb von Claudia Thonet finden Sie auf der Wissensplattform Springer Professional unter www.springerprofessional.de/link/17858334

Quelle: Claudia Thonet

Abb. 2 Kompetenzfelder Führung



Quelle: C. Thonet

als auch „Vollzeit-Rollen“, die oftmals diese Funktion für mehrere Teams übernehmen.

Kompetenzen agiler Führung im Vertrieb

Die fünf wichtigsten Kompetenzfelder einer agilen Führung sind (siehe auch Abbildung 2):

1. **Sinn und Orientierung geben.** Agile Führung stellt im Gegensatz zur klassischen Vertriebsführung nicht die Leistung durch Zielerreichung in den Mittelpunkt, sondern den Sinn der Arbeit verbunden mit einer umfassenden Idee. Das darf allerdings keine Marketingstrategie sein, sondern muss ernsthaft spürbar sein und sich in handfesten Handlungen widerspiegeln.
2. **Rahmen gestalten für Selbstorganisation.** Zur Rahmengestaltung gehören sowohl die Entscheidungen und Kompetenzen, die das Team selbstständig managt, als auch der Sinn und der Auftrag aus Kundensicht. Außerdem sind die vorgegebenen Leitplanken wie Personal, Strukturen und Budget eine wesentliche Begrenzung des Felds. Auch das Framework wie Scrum, Kanban oder Design Thinking gibt einen klaren Rahmen vor, in dem das Team seine Arbeitsweise strukturiert. Wichtige Aspekte für den Rahmen der Selbstorganisation sind:
 - Purpose und Beitrag des Teams. Der Beitrag kann ökologischer, sozialer, regionaler oder ökonomischer Natur sein. Entscheidend dabei ist es, den Beitrag des Teams zum großen Ganzen – beispielsweise in Form von OKRs – herauszustellen.

Strukturen, Frameworks und Prozesse: Welches Framework passt am besten zum Auftrag? Welche Rollen werden gebraucht? Wie kommunizieren und kollaborieren wir am besten?

– Personal, Sach- und Finanzmittel. Welche Mittel stehen dem Team zur Verfügung und in welchem Rahmen kann das Team sie nutzen? Wofür trägt es Verantwortung, wo hat es Mitspracherechte? Kann es seinen Chef selbst wählen? Oder die Anzahl der Teammitglieder mitbestimmen und neue Kräfte auswählen?

– Entscheidungen. Welche Entscheidungskompetenzen erhält das Team. Wie werden zum Beispiel Urlaubsplanung, Arbeitszeiten oder Schnittstellenkommunikation geregelt?

3. **Hindernisse aus dem Weg räumen und coachen.** Die Führung hat die Aufgabe, Hürden zu identifizieren und zu lösen. Im agilen Vertrieb werden Hürden und Hindernisse offensichtlicher und verstecken sich nicht länger unter dem Teppich der Gepflogenheiten. Außerdem haben Führungsrollen wie der Sales Coach die Aufgabe, dem Team und auch dem Einzelnen zuzuhören, Fragen zu stellen und die Menschen so zu befähigen, wie es ihnen entspricht.
4. **Konsequente Reflexion anregen.** Prüfendes und vergleichendes Nachdenken kann nicht verordnet werden, aber die Vertriebsleitung kann den Raum schaffen und mit gutem Beispiel voranschreiten. Ehrliche Reflexion geht nur mit Vertrauen und psychologischer Sicherheit einher.
5. **Netzwerken und Neues lernen.** Raus aus der Komfortzone heißt es auch für Führungsrollen: Fehler machen und ständig Neues ausprobieren – das erfordert Mut. ■



Autorin

Claudia Thonet ist Inhaberin des Ausbildungsinstituts Berlin für agile Coachings und Trainings, Lehrtrainerin und Lehrcoach sowie Autorin des Buches „Der agile Vertrieb“, erschienen bei Springer Gabler.

E-Mail: claudiathonet@claudiathonet.de



Agiler Vertrieb



Thonet, C.: Agiler Kulturwandel im Vertrieb, in: Thonet, C.: Der agile Vertrieb, Wiesbaden 2020, www.springerprofessional.de/link/17774850

Thonet, C.: Wie funktioniert Führung im Vertrieb von Morgen, in: Thonet, C.: Der agile Vertrieb, Wiesbaden 2020, www.springerprofessional.de/link/17774854

Komor, R. H.: Agiler B2B-Vertrieb im Zeitalter der Digitalisierung, in: Deicke, A. (Hrsg.): Chefsache Interim Management, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/16189922

Controlling & Management Review



JETZT
2
AUSGABEN
KOSTENLOS
TESTEN!

Controlling effektiv und effizient gestalten.

Der Finanzbereich ist im Wandel. Unternehmen müssen sich immer schneller Veränderungen anpassen können. **Controlling & Management Review** zeigt innovative Ideen und Wege, um Unternehmen erfolgreicher zu machen, unterstützt den Dialog zwischen Praxis und Forschung und ist das Informationsmedium der Controlling-Community. **Nutzen Sie dieses Wissen für eine erfolgreiche Unternehmensführung!**

www.meinfachwissen.de/cmr

