

Interview

Tobias Weizel (Director Sales & Marketing Effectiveness von Amgen Deutschland) spricht über das Projekt „Amgen SME Strategy Map“



Tobias Weizel

Tobias Weizel ist Mitglied der Geschäftsführung der Amgen Deutschland GmbH und leitet seit Januar 2009 den Bereich „Sales & Marketing Effectiveness (SME)“. In seiner Verantwortung liegen die Bereiche Sales Operations, Key Account Management, Business Analytics & Intelligence, Sales Training & Development und Congress & Events.

Zuvor leitete Tobias Weizel den Sales & Marketing Effectiveness Bereich für Amgen Zentral- und Osteuropa mit Hauptsitz in Wien, Österreich.

Tobias Weizel hat einen Abschluss als Diplom-Kaufmann an der „European Business School (ebs)“ in Oestrich-Winkel erworben. Er ist verheiratet und lebt und arbeitet in München.

Facts: 2009 haben Sie im Rahmen eines von Xallax entwickelten Strategie-Workshops zur Verbesserung der Implementierung und Umsetzung der Strategie für den Bereich Sales & Marketing Effectiveness (SME) von Amgen Deutschland mit Xallax zusammenarbeitet. Was waren wesentliche Ergebnisse, die Sie durch den Einsatz des von Xallax eigens für Sie entwickelten Bildes bzw. Workshops gewonnen haben?

Tobias Weizel: Der kreative Ansatz des Workshops, der auf dem Xallax Bild in Form eines schwarz-weiß Sketches aufgebaut ist, hat uns geholfen, Rollen und Verantwortlichkeiten in unserer Gruppe zu klären als auch die Positionierung innerhalb des Gesamtbildes zu schärfen. Die Bedeutung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit mit Amgen Deutschland als auch mit unserer europäischen Zentrale waren wesentliche Ergebnisse des Workshops. Allen Teilnehmern wurde sehr deutlich, was ihre Rolle im Gesamtbild ist und wie sie ihren Beitrag zum Erfolg des gesamten Unternehmens leisten können.

Abschließend haben die Teilnehmer die Bedingungen des Umfeldes (z.B. sehr wettbewerbsintensiv), in dem wir arbeiten, als auch die Herausforderungen des Marktes komplett erfassen können.

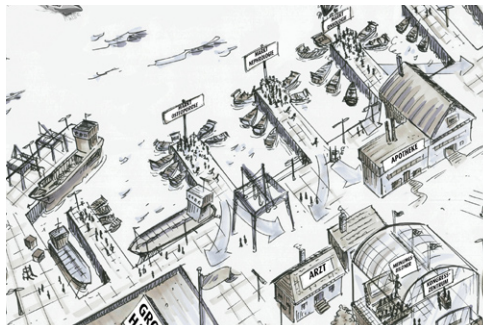
Facts: Der von Xallax entwickelte und durchgeführte Strategie-Workshop richtete sich an das Führungskräfte-Team Ihres Bereichs. Warum haben Sie sich für den Einsatz der Xallax Methode für einen Strategie-Workshop entschieden?

Tobias Weizel: Zunächst haben wir uns dazu entschieden, kein finales Xallax Bild zu verwenden, sondern einen detaillierten schwarz-weiß Sketch, der normalerweise Teil des frühen Entwicklungsprozesses eines finalen Bildes ist. Die Idee hierbei bestand darin, das Xallax Bild zunächst als Sketch zu präsentieren, um die Diskussionen darauf zu fokussieren und weitere Inhalte von meinem Führungsteam zu sammeln.

Die Präsentation vor meinem Führungsteam

von etwas, das sie direkt beeinflussen konnten, ermöglichte es, sie schnell für die Ausrichtung der gesamten Strategie zu gewinnen.

Ich hatte folglich zwei Ziele im Kopf als ich mich dazu entschied, die Xallax Methode für einen Workshop mit meinen direkten Führungskräften zu verwenden. Erstens wollte ich die Entwicklung der „Strategy Map“ als Kommunikationsinstrument für das gesamte SME Team, die deutsche Geschäftsführung als auch für die gesamte europäische SME Gruppe verwenden. Zweitens wollte ich den Xallax Workshop als Strategie-Training für meine direkten Führungskräfte nutzen. Mein Team be-



steht aus Spezialisten, die hoch qualitative Arbeit liefern, aber hierbei durchs Tagesgeschäft stark eingebunden sind.

Ich wollte, dass sie für diesen Tag ihre Routine hinter sich lassen und über ihren Tellerrand hinaus schauen können. Die außergewöhnliche Methode von Xallax und die Verwendung eines schwarz-weiß Sketches hat allen geholfen, im wahrsten Sinne des Wortes das Gesamtbild und nicht nur den eigenen Verantwortungsbereich zu betrachten.

Abschließend hat es die Teamzugehörigkeit jedes Einzelnen zu SME erhöht, da die verschiedenen Bereiche der SME Organisation sehr heterogen sind und normalerweise nicht sehr eng zusammenarbeiten.

Facts: Wie wurde die Methode von Ihrem Führungskräfte-Team aufgenommen?

Tobias Weizel: Das Team war sehr überrascht als sie den Sketch zum ersten Mal gesehen haben, da

ich ihnen im Vorfeld nicht gesagt habe, was sie an diesem Tag erwartet. Am Ende des Tages war das Feedback aller Teilnehmer jedoch sehr positiv, da sie den Workshop als etwas Neues gesehen haben und sehr viel Spaß dabei hatten.

Auch die Interpretation des Bildes hat ihnen sehr viel Spaß gemacht. Darüber hinaus waren sie im Besonderen sehr zufrieden, zu sehen, dass ihr Feedback in der finalen Version des Sketches berücksichtigt wurde.

Facts: Welche Ergebnisse wurden durch den Einsatz der Methode erzielt? Welche Erkenntnisse haben Sie darüber hinaus aus diesem Projekt gezogen?

Tobias Weizel: Das wesentliche Ergebnis der Workshops war selbstverständlich der weiterentwickelte Sketch inklusive des gemeinsam entwickelten Feedbacks während des Workshops.

Wir werden den weiterentwickelten Sketch im Frühling in unserem SME Workshop für eine Strategie-Session mit dem gesamten Bereich verwenden.

Das Ziel ist es, dass jedes einzelne Teammitglied weiß, wo sein Platz im Gesamtbild ist und welchen wichtigen Einfluss jeder Einzelne auf den Erfolg von Amgen hat.

Darüber hinaus hat Xallax uns geholfen, die Stärken und Schwächen von SME Deutschland zu identifizieren und wir werden unseren Maßnahmenplan für 2010 mit dem Ziel entwickeln, die Stärken auszubauen und die Schwächen zu reduzieren. Schlussendlich hat Xallax uns geholfen, die Kennzahlen zur Erfolgsmessung unserer geplanten Maßnahmen zu identifizieren.

Der Workshop hat mir persönlich vor allem geholfen, mein Denken auf den langfristigen Erfolg der SME Gruppe zu fokussieren und er war eine gute Möglichkeit, die verschiedenen Fähigkeiten meiner direkten Führungskräfte über das Tagesgeschäft hinaus zu sehen.

Stimmen der Führungskräfte:

- „Das Hinterfragen der visuellen Elemente erleichtert das Finden von Begründungen und ist eine Hilfestellung zur Konkretisierung von nächsten Schritten.“
- „Dies ist ein sehr interessanter Ansatz; wir waren heute gemeinsam unterwegs.“
- „Ich bin begeistert von diesem neuen Ansatz, die Fazits haben begeistert und bilden eine hervorragende Basis für weitere Diskussionen.“
- „Es hat großen Spaß gemacht!“
- „Der neue Ansatz, die neue Sichtweise, die Fazits haben begeistert und bilden eine hervorragende Basis für weitere Diskussionen.“
- „Sehr gut hat mir das Hinterfragen unserer Zusammenarbeit und unserer Ziele gefallen.“

Essay

Lektion gelernt? Wie Veränderungen Menschen beeinflussen können

Die Selbstmordserie bei der France Télécom im September 2009 hat etliche Debatten über Arbeitsbedingungen entfacht. Innerhalb von drei Jahren haben sich 33 Mitarbeiter des französischen Telekommunikationskonzerns das Leben genommen.

Gewerkschaften führen die Selbstmorde auf die anhaltenden Restrukturierungen, die Entlassungen und Versetzungen zur Folge hatten, sowie auf die allgemein schlechten Arbeitsbedingungen zurück. Das Unternehmen wehrt sich gegen diese Vorwürfe und verweist auf persönliche Gründe der Opfer.

Laut einer Befragung, die nach den Geschehnissen bei der France Télécom durchgeführt wurde, empfinden die Mitarbeiter die Arbeitsbedingungen als schwierig und gaben an, dass sich der Stress aufgrund von steigenden und sich andauernd ändernden Anforderungen verstärkte.

Experten weisen darauf hin, dass ein genereller Wandel in der Leistungs politik zu beobachten ist und zeitgleich Überlastung, Stress und Zeitdruck ansteigen. Darüber hinaus kann eine zu starke Konzentration auf erfolgsabhängiges Management zu Isolation führen, da jeder damit beschäf-

tigt ist, die eigenen Ziele zu erreichen. Außerdem führt starker psychologischer Druck bei gleichzeitig geringer Entscheidungsfreiheit zu enormem Stress, genauso wie ein Ungleichgewicht zwischen Arbeitsaufwand und Wertschätzung.

Die Vorkommnisse bei der France Télécom zeigen, dass Unternehmen in Change Prozessen höchst sensibel mit dem mentalen Druck ihrer Mitarbeiter umgehen und sich mit diesen Faktoren bewusst und professionell auseinandersetzen sollten, genauso, wie IT- und Prozesskomponenten in Transformationsprozessen Berücksichtigung finden. Anstatt Mitarbeiter immer weiter unter Druck zu setzen, sollten sich Unternehmen darauf konzentrieren, die Mitarbeiter für die Veränderung zu gewinnen, so dass diese die Veränderung aus eigenem Antrieb unterstützen. Denn nur dann kann eine neue Strategie oder eine Neuausrichtung auch wirklich gelebt und die entscheidenden Ziele erreicht werden.

(Quellen: „Die Welt“, 16. Dezember 2009; „Le Monde“, 29. September 2009; „Süddeutsche Zeitung“, 9. September 2009)

Methode

Making Change Happen – Basierend auf Fakten: Lernen durch Diskussion und Interaktion

In Facts 02/09 haben wir unsere Serie eingeführt, um Ihnen die Kernkomponenten der Xallax Methode detaillierter vorzustellen. In dieser Ausgabe führen wir diese Serie fort mit dem Thema „Daten und Übungen“, da beide Komponenten miteinander verknüpft sind.

Menschen behalten 90% von dem, was sie lernen während sie reden und sich austauschen. Die Grafik zeigt, dass Menschen am meisten lernen, wenn sie in eine Aktivität vollständig eingebunden sind. Deshalb verbindet unsere Methode die visuellen Komponenten mit den auf Fakten basierenden, interaktiven Übungen.

Vor Beginn des eigentlichen Entwicklungsprozesses der Xallax Workshops, führen wir ein Kick-off Meeting mit dem Kunden durch, um den Umfang des Projektes sowie die Lernziele des Workshops festzulegen. Um sicherzustellen, dass diese Lernziele einheitlich nach jedem Workshop erreicht werden, basieren alle Diskussionen und Übungen des Workshops auf Daten.

Bevor neue Verhaltensmuster übernommen werden können, müssen fehlerhafte Annahmen aufgegeben werden. Menschen ändern besonders dann ihre Annahmen und Meinungen, wenn sie mit unumstößlichen Fakten konfrontiert werden. Deshalb werden wichtige Informationen über das Unternehmen, beispielsweise über die Marktbedingungen, als Tabellen oder Grafiken in die Illustration integriert oder auf separaten Karten – auch in Form von Übungen – eingebracht.

Daten halten die Diskussion objektiv und auf Fakten basiert anstatt auf Annahmen, die vielfach

ungeprüft und rein subjektiv sind. Darüber hinaus fördern die Übungen einen Austausch von Meinungen und verschiedenen Sichtweisen. In Kombination mit den Daten und Fakten kommen die Teilnehmer zu den gleichen Schlussfolgerungen wie das Senior Management bezüglich der Notwendigkeit und Gründe für die Veränderungen. Dies führt zu einer signifikanten Erhöhung der Akzeptanz und Zustimmung des Veränderungsprozesses, da die Teilnehmer die Entscheidungen hierfür nachvollziehen können.

Daten stellen darüber hinaus sicher, dass die Diskussionen während des Workshops fokussiert bleiben und diese somit die im Vorfeld definierten Ziele verfolgen. Die Einbeziehung von Daten in die Illustration sowie in die Übungen ist folglich der Grund dafür, dass Xallax Workshops es ermöglichen, dass alle Teilnehmer mit den gleichen Erkenntnissen aus den Workshops gehen.

Personen, die aktiv an einem Lernprozess beteiligt sind, behalten langfristig 90% des Erlernenen.



Neu an Bord



Seit Juni 2009 unterstützt Eva Späth als Junior Consultant unser Team. Sie sammelte bereits Erfahrungen in der Unternehmensberatung. Ihre Leidenschaft für marketingspezifische und strategische Fragestellungen in einem globalen Umfeld brachten sie zu der Entscheidung, unser Team zu unterstützen. Eva Späth wird bei internationalen Projekten mitwirken und eine leitende Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung der Marketingstrategie und -initiativen von Xallax einnehmen. Das Xallax Team begrüßt Eva Späth ganz herzlich an Bord!

Auftrag als Change Manager bei weltweit führendem Finanzdienstleister

Mit Wirkung vom 1. Januar 2010 tritt Thomas Falk (Gründer und Vorstand der Xallax AG) seine neue Aufgabe als externer Change Manager für einen globalen IT-Bereich eines weltweit führenden Finanzdienstleisters an.

Er wird die globale Transformation mit besonderem Fokus auf die für die Transformation notwendigen Führungsaspekte sowie strukturellen und kulturellen Veränderungen unterstützen.

Der Auftrag unseres Kunden, Thomas Falk mit dieser Aufgabe zu betrauen, stellt ein Zeichen des Vertrauens in unsere Fähigkeiten hinsichtlich globaler, komplexer Veränderungsprozesse, der Stärke unserer Kundenbeziehungen sowie unserer engen Zusammenarbeit mit unseren Kunden dar.

Impressum

Herausgeber

Xallax AG
Katharinenstraße 30 · 20457 Hamburg
Telefon 040 | 36 90 527 00 · Fax 040 | 36 90 527 29
facts@xallax.com | www.xallax.com

Xallax AG mit Sitz in Hamburg, HRB 101946

Vorstand: Thomas Falk

Vorsitzender des Aufsichtsrats: Mathias Heller
Ust.-Id.-Nr. DE814889990

Ansprechpartner

Dipl.-Kffr. Lone Köhler · Dipl.-Kffr. Maïke Dragendorf ·
Dipl.-Kffr. Eva Späth

Bestellung/Abbestellung

Haben Sie unseren kostenfreien, ca. vierteljährlichen Newsletter Facts noch nicht direkt über uns erhalten, können Sie sich für die automatische, bequeme Übersendung per E-Mail [hier](#) registrieren. Möchten Sie Facts nicht mehr erhalten, senden Sie bitte eine E-Mail an unsubscribe.facts@xallax.com.

Copyright

Alle in Facts erschienene Artikel und Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial, bedarf der vorherigen Zustimmung der Xallax AG.

Haftungsausschluss

Obwohl wir den Inhalt der Informationen sorgfältig recherchiert und geprüft haben, können wir für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Informationen keine Haftung übernehmen. Wir haben keinen Einfluss auf Inhalte und Gestaltung von externen Websites, auf die wir durch Links verweisen und tragen hierfür keine Verantwortung. Inhalte verlinkter Websites machen wir uns nicht zu eigen.