

## Führungsarbeit und Absatzerfolg Raus aus den etablierten Verhaltensrillen!



Lothar Stempfle

Nach einer Studie der US-amerikanischen Unternehmensberatung Proudfoot Consulting verschwendet in deutschen Betrieben jeder Mitarbeiter im Durchschnitt 32,5 Arbeitstage mit Tätigkeiten, die dem Unternehmen nichts bringen. Hauptgrund: mangelhafte Führung. Das Verhalten der Führungskräfte kann den Vertriebsenerfolg der Mitarbeiter aber auch im positiven Sinn beeinflussen.



Doris Stempfle

Wenn Vertriebsmitarbeiter nur ein Fünftel ihrer Arbeitszeit mit dem aktiven Verkauf und der Neukundenakquise verbringen und den „Rest“ mit Verwaltungsaufgaben und internen Problemen – dann stimmt etwas nicht. Bei vielen Unternehmen sind unterdurchschnittliche Vertriebsergebnisse darauf zurückzuführen, dass Mitarbeiter durch Alltagsroutinen, Gewohnheiten und eingeschliffene Denk- und Verhaltensmuster daran gehindert werden, ihre Vertriebspotenziale zu entfalten. Und die Führungskräfte sind nicht in der Lage, gegen zu steuern – aufgrund dieser Muster und einer lähmenden Angst vor der Veränderung und dem Neuen.

### Zwei Auswege

„Neue Besen kehren gut“: Bei der Fusion des einen mit dem anderen Unternehmen konnte der neu eingesetzte Vertriebsleiter ohne die Scheuklappen einer etablierten Vorgehensweise neue Wege der Mitarbeiterführung gehen und das Konzept „Fordern und fördern“ erfolgreich umsetzen. „Dass sich bei einer personellen Neubesetzung etwas ändert, wird ja geradezu erwartet und von den Mitarbeitern gut aufgenommen.

Dann zeigt sich, dass zumeist mehr Potenziale in ihnen stecken als vermutet“, so der Vertriebsleiter. Der andere, beschwerlichere Weg ist, den Führungskräften die Blockaden, die die Aktivierung der Potenziale ihrer Mitarbeiter hemmen, bewusst zu machen und sie zu lösen. Dies zeigt ein anderes Beispiel.

Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter jahrelang zusammenarbeiten, schleifen sich auf der Beziehungsebene Verhaltensweisen ein, die von den Betroffenen kaum mehr wahrgenommen werden. Ähnliches gilt auf der operativen Ebene: Verwaltungsaufgaben übersteigen konkrete Vertriebsaktivitäten, staubiger Bürokratismus schlägt lebendige Kundenbeziehungen. Diese Tendenzen waren in einem anderen Unternehmen zu beobachten – und darum wurden von der Geschäftsleitung neue Ziele definiert. Der Geschäftsführer: „Wir müssen dem Kunden Lösungen für Probleme bieten, bevor er selbst dieses Problem überhaupt erkannt hat. Vor dieser Herausforderung stehen unsere Führungskräfte – Vertriebsleiter ebenso wie regionale Verkaufsleiter. Dabei

dürfen sie sich nicht auf in der Vergangenheit erzielten Ergebnissen ausruhen, sie müssen sich und ihre Mitarbeiter immer wieder aufs Neue herausfordern. Schlüssel dafür ist die Entwicklung der Potenziale der Führungskräfte, die wiederum ihre Mitarbeiter so fordern und fördern, dass diese ihre Potenziale in den Dienst des Kunden stellen. Faire Partnerschaft zwischen Mitarbeitern und Kunden, faire Partnerschaft zwischen Führungskräften und Mitarbeitern – darin besteht die Aufgabe der Zukunft.“

Diese Leitgedanken sollten durch ein auf Nachhaltigkeit und Dauerhaftigkeit ausgerichtetes Personalentwicklungskonzept verwirklicht werden. Doch der Personalleiter musste feststellen: Innerhalb der Vertriebsleiter und zwischen den regionalen Verkaufsleitern hatten sich stillschweigend allseits akzeptierte Beziehungsmuster eingeschlichen. So gab es die Tendenz, Konflikte nicht zu thematisieren, es herrschte ein gepflegte Friedhofsruhe. Diese Konfliktscheu bewirkte, dass man sich nicht mehr die Meinung sagte und nicht fähig war, kontroverse Positionen produktiv zu diskutieren.

### **Führungsstil als Barriere**

Mit Hilfe der Stempfle Unternehmensentwicklung konnten dieses Beziehungsmuster aufgebrochen werden – dazu ein paar Beispiele. Der Vertriebsleiter Südwest war der Verzweiflung nahe: „Im internen Ranking rangierten wir ganz hinten. Gleich, was ich mir in Sachen Mitarbeitermotivation und zur Verbesserung der Kommunikation einfallen ließ – es fruchtete nicht. Es war, als ob ich vor eine unsichtbare Wand lief.“

Diese Wand – so stellte sich heraus – war des Vertriebsleiters eigener Führungsstil. Zwar schätzte er seine Mitarbeiter wert, aber dies bedeutete zugleich, dass er es vermied, Missstände deutlich anzusprechen, klare Zielvorgaben zu erteilen und die Mitarbeiter zu fordern. Durch ein Einzelcoaching gelang es, das Blockadendenken des Regionaldirektors durch ein Chancendenken abzulösen. „Ich habe gelernt, erreichte Resultate und Ergebnisse zu hinterfragen und zu kritisieren. Vorher hatte ich Angst, mit meiner Kritik Mitarbeiter zu verletzen. Darum habe ich es lieber sein lassen und bin Konflikten ausgewichen.“ Mittlerweile weiß er: Seine Mitarbeiter freut es, wenn er sie mit klaren Zielvorgaben und einer Aktivitätenliste führt und fordert, aus der sich Tatsachen ergeben, die durchaus kritisch bewertet werden können – ohne die Wertschätzung der Mitarbeiter aufgeben zu müssen.

### **Mitarbeiter wünschen Orientierung**

Die Entwicklung zum Chancendenker war möglich, nachdem der Vertriebsleiter seine Art der Mitarbeiterführung als jene Wand identifizieren konnte, an denen seine Versuche, die Vertriebsergebnisse zu optimieren, zurückprallten. Ähnliches ist über einen regionalen Verkaufsleiter zu sagen. Dieser konnte zu seinen neuen und jungen Mitarbeitern keine Beziehung aufbauen. Er spürte eine Distanz zwischen sich und der Truppe, zog sich zurück, galt bei den Mitarbeitern daher als kühl und unnahbar. Die Analyse der Beziehungsmuster in der Filiale ergab: In Wahrheit wünschten die Mitarbeiter Orientierung, sie wollten gefordert, ja herausgefordert werden – von ihrem Chef! Die Programmierung auf ein bestimmtes Verhaltensmuster – nämlich: älterer Chef und junge Truppe passen nicht zusammen –, verhinderte, dass zusammenwuchs, was zusammengehört. Mittlerweile ist er der regionale Verkaufsleiter als väterlicher Chef, der die Richtung vorgibt, bei den Mitarbeitern hoch anerkannt.

### **Erfolgsfaktoren**

Die positive Entwicklung zeigt beispielhaft, wie Kulturwandel vonstatten gehen sollte:

- Die Geschäftsleitung gibt die strategischen Leitlinien vor.
- Die Personalentwicklungsabteilung entwickelt ein nachhaltiges Konzept, das

die kommunikativen und sozialen Strukturen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern verbessert.

- Alle Beteiligten verlieren die Angst vor der Veränderung, wenn sie sich herausgefordert fühlen und ihnen die Möglichkeit gegeben wird, sich weiter zu entwickeln. Sie wollen Leistung bringen, dafür die entsprechende Anerkennung erhalten und das emotionale Warum sowie die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit spüren können. Dies liegt in der Verantwortung der Führungskräfte.
- Die Vorgesetzten gehen als Vorbild voran. Veränderungen brauchen Initiatoren, brauchen begeisterte Gestalter, die die zaudernden Mitarbeiter mitreißen, die zwar die Veränderung, aber keine Vorreiterfunktion übernehmen wollen.
- Führung kann ohne eine konstruktive Feedbackkultur nicht gelingen. Rückmeldung geben heißt: in beide Richtungen – von der Führungskraft zum Mitarbeiter, vom Mitarbeiter zur Führungskraft – ehrlich miteinander umgehen, sich die Wahrheit sagen, auch wenn sie schmerzt, immer so, dass nie die Person in ihrer Identität angegriffen, sondern stets Handlungen kritisiert werden, und zwar im Sinne der gemeinsamen bestmöglichen Zielerreichung.

Viel zu häufig mangelt es an veränderungswilligen Führungskräften, die mutig genug sind, das Notwendige in Gang zu setzen, selbst wenn sie zu Beginn alleine an der Spitze der Veränderung stehen. Doch dies ist möglich, wenn der Kreislauf hemmender und blockierender Gewohnheiten und Einstellungen durchbrochen wird und Werte wie Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Vertrauen das Verhältnis zwischen den Führungskräften untereinander sowie zwischen Mitarbeitern und Management prägen.

#### **Unbewusst richtig führen**

In der Regel durchläuft ein Entwicklungsprozess wie der in Göppingen mehrere Phasen:

Zunächst wird unbewusst das Falsche gemacht – wobei die Beteiligten jedoch glauben, richtig zu handeln. Die eingeschliffenen Verhaltensmuster konnten sich ja nur einbürgern, weil sie irgendwann einmal zum Erfolg geführt haben. Der erste – und wohl schmerzhafteste – Entwicklungsschritt ist, sich einzugestehen, die Richtung ändern zu müssen. Oft ist dabei der Mut gefragt, das Schiff eine Zeit lang bewusst falsch zu manövrieren. Denn nur so wird jeder einsehen, welche fatalen Konsequenzen der bisherige Kurs hat.

Schließlich folgt der Einsicht das richtige Handeln – allerdings nicht ohne Stolpersteine. Weder der Vertriebsleiter noch

der regionale Verkaufsleiter haben von heute auf morgen „richtig“ gehandelt, und es mussten durchaus Rückschläge hingenommen werden. Doch das Stolpern gehört dazu, wenn man das Gehen lernen möchte. Die Geschäftsleitung meint heute dazu: „Wenn etwas über lange Zeit bewusst richtig gemacht worden ist, wird es zur Routine, das produktive Feedback etwa zum gewollten Standard in der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Unbewusst handeln alle richtig und geben sich konstruktive Rückmeldungen – dieses neue Denken und Handeln beherrscht nun unser Haus.“