

Vertriebsmitarbeiter an die Macht! – Der Vertriebsleiter im Dienste seiner Mitarbeiter

Gastbeitrag

Vielleicht rufen Sie jetzt entsetzt aus: „Ich als Dienstleister meiner Angestellten? Hat jetzt doch noch der Kommunismus gesiegt, zumindest am Arbeitsplatz?“ Nein, darum geht es natürlich nicht. Vielmehr geht es um die Haltung des Vertriebsleiters, die darauf abzielt, dass es eine seiner Hauptaufgaben ist, den Mitarbeitern alle Stolpersteine aus dem Weg zu räumen, die sie daran hindern könnten, Topleistungen zu erbringen.

Den Mitarbeitern Hindernisse aus dem Weg räumen

Nehmen Sie zur Verdeutlichung ein Beispiel: Einem Ihrer Verkäufer ist ein gravierender Fehler unterlaufen, mit der Konsequenz, dass ein wichtiger Kunde nicht kurz vor dem Abschluss, sondern kurz vor dem Absprung steht. Im Kundengespräch hat der Mitarbeiter sich grob unhöflich verhalten. Eigentlich unverzeihlich.

Nun gibt es neben weiteren Möglichkeiten zwei Extremreaktionen:

- Sie machen dem Mitarbeiter heftige Vorwürfe, kreiden ihm sein Fehlverhalten an und verlangen von ihm, dass dies nie wieder passieren darf – ansonsten seien schmerzhaft Sanktionen fällig.
- Oder Sie wählen einen ungewöhnlicheren Weg und betrachten den Fehler als Lernchance und Möglichkeit, den Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Das bedeutet nun nicht, über den Fehler hinwegsehen. Im Gegenteil: Sie führen mit dem Verkäufer ein wachstumsorientiertes Feedbackgespräch, in dem Sie gemeinsam mit ihm Strategien erarbeiten, mit denen er in Zukunft solche Fehler vermeiden kann.

Im Dienst des „höheren Ganzen“

Sie erweisen dem Mitarbeiter also einen Dienst, Sie zeigen ihm, wie er in Zukunft Minderleistungen vermeidet, und eröffnen ihm zugleich das Tor zu einer optimierten Kundenbetreuung. Sie handeln so, weil Sie sich nicht als Vor-Gesetzter definieren, sondern als „Führungs“-Kraft, die den Mitarbeiter zu Höchstleistungen führt. Hinzu kommt eine weitere wichtige Intention: Sie handeln so, weil Sie letztendlich die Vertriebsabteilung als Ganzes weiterentwickeln wollen und müssen. Die Dienstleistung am Mitarbeiter steht im Dienst eines „höheren Ganzen“ – der Weiterentwicklung Ihres Verantwortungsbereiches.

Das ist mit dem Terminus „Der Vertriebsleiter als Dienstleister seiner Mitarbeiter“ gemeint – kein Sozialklimbim, der den Mitarbeitern die Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz ermöglichen soll.

Fördern und Fordern

Immer mehr Führungskräfte interpretieren ihre Führungsrolle als Dienstleister an der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter. Klar ist: Dabei muss auch der Nutzen des Unternehmens Berücksichtigung finden. Jene Dienstleistung ist Bestandteil einer modernen Führungskultur, die davon ausgeht, dass die Führungskraft einen aktiven Beitrag zur Weiterentwicklung und zum Wachstum des Mitarbeiters leistet. Das entsprechende Konzept dazu heißt: Fördern und Fordern!

Die gesellschaftliche und unternehmerische Realität zeigt, dass die Führungskraft, die per Dekret, „Einsatzbefehl“ und Anordnung führt, zu der aussterbenden Gattung der Dinosauriern gehört. Und das ist gut und richtig so.

Mitarbeiter sind keine Erfüllungsgehilfen

Vielleicht verhält es sich in Ihrer Vertriebsabteilung ebenso: Gerade die leistungsorientierten Mitarbeiter wollen

als Individuen ernst genommen werden. Konkret: Sie verlangen ein Mitspracherecht und die Beteiligung an wichtigen Entscheidungen. Sie wollen Einfluss auf ihren Verantwortungsbereich nehmen und Macht ausüben. Wer diese Mitarbeiter als bloße Funktionsträger und Erfüllungsgehilfen behandelt, darf nicht mit ihrem Engagement rechnen und muss sogar auf Widerstand gefasst sein.

Leider gibt es immer noch Führungskräfte, die das beschriebene Konzept ablehnen, weil sie sich nicht als „Diener“ der Mitarbeiter sehen wollen. Ihnen sei ins Führungs-Stammbuch geschrieben: Der Begriff „Diener“ sollte in der Bedeutung aufgefasst werden, dass der Vertriebsleiter dem Mitarbeiter als Förderer, als Ratgeber und Begleiter aktiv zur Seite steht.

Delegieren mit AKV

Wegen der genannten Entwicklungen werden das Delegationsgespräch (DG) und das Zielvereinbarungsgespräch (ZVP) zu immer bedeutenderen Führungsinstrumenten. Im ZVP besprechen Sie zusammen mit dem Verkäufer Zielvereinbarungen und wollen dazu sein Commitment, sein Ja-Wort und seine Zustimmung. Es ist aus Mitarbeitersicht ein Beleg dafür, dass Sie seine Arbeit, seine Kompetenzen und seine Zuständigkeit ernstnehmen und in Ihre Planungen einfließen lassen. „Dienstleistung am Mitarbeiter“ heißt hier, ihn an der Zielfindung zu beteiligen.

Bei der Delegation schließlich übertragen Sie nicht einfach Aufgaben, die Sie loswerden und abschieben wollen. Nein: Sie übertragen mit der AKV-Regel die konkrete **Aufgabe**, die **Kompetenzen** zur Ausführung der Aufgabe und die **Verantwortung**, die sich für den Mitarbeiter mit der Aufgabe verbindet. Ihr Verkäufer weiß nun: Sie vertrauen ihm – und Sie trauen es ihm zu, eine komplexe Aufgabe eigenverantwortlich zu bearbeiten.

Fazit

Dienstleistung am Mitarbeiter ist keine Einbahnstraße. Wer gute Führungsarbeit bietet und sich für seine Mitarbeiter einsetzt und ihnen Stolpersteine aus dem Weg räumt, damit sie ihr Bestes geben können, darf Leistung und Engagement fordern.

Der Autor

Dr. Dieter Hohl ist Trainer, Autor, Referent und Inhaber der Firma impuls! Training – Beratung – Recruiting, mit der er praxisorientierte Verhaltenstrainings für Vertriebs- und Führungskräfte anbietet. Zudem ist er Autor des Buches „Führung als Dienstleistung (er)leben“.

Dieter Hohl hat sich auf Trainings für Mitarbeiter in verantwortlichen Positionen, auf Moderation, Gesprächsführung und Coachingprozesse spezialisiert. Als Praktiker mit langjähriger Führungs- und Verkaufserfahrung legt er besonderen Wert auf den Praxisbezug und die Umsetzbarkeit der Inhalte im beruflichen Alltag. www.impuls-training.de



Vertriebsmitarbeiter an die Macht! – Der Vertriebsleiter im Dienste seiner Mitarbeiter Bewertung: 4.00/5