

## Prolog

Sie kann es kaum glauben und zwickt sich in den rechten Oberarm, um festzustellen, ob all die Geschehnisse der letzten Tage nur ein Traum waren. Fehlanzeige. Es tut weh. Es ist real. Emsig hatte sie in den letzten Jahren an ihrer Verkaufskarriere gearbeitet. Fachbücher gelesen, förderliche Veranstaltungen besucht und an einschlägigen Seminaren teilgenommen, dabei stets vorbildlich mitgeschrieben. Sie hatte alles, was ihr zum Thema „Verkaufen“ in die Finger kam und nützlich erschien, aufgesaugt wie ein Schwamm. Nicht nur aufgesaugt, angewendet hat sie es. Bei jeder möglichen Verkaufssituation hatte sie ihr Wissen in die Praxis umgesetzt. Und nun das! In ihrem Kopf wiederholt sich die Szene immer wieder, als der Geschäftsführer ihrer Firma ihr offenbart: „Wir gratulieren Ihnen, Fabienne. Als unsere loyalste und beste Verkäuferin befördern wir Sie zur Verkaufsleiterin. Herzlich willkommen im Kreise der Führungskräfte.“

Fabienne spürt, wie sich das Feuer in ihr neu entfacht. Lange Zeit hatte es geschlummert, als schwache Glut im Arbeitsalltag. Doch der Sauerstoff für neues Aufflammen ist nun da. Es beginnt erneut, kräftig zu brennen. Endlich Führungskraft!

Ein großer Felsblock lädt sie ein zum Verweilen. Erleichtert setzt sie sich auf ihn und atmet tief durch.

Diesen kühlen Donnerstagabend würde sie sich ewig merken. Unzählige Gedanken schießen ihr durch den Kopf. Sind die Fußstapfen des vor kurzem verabschiedeten Verkaufsleiters nicht ein bis zwei Nummern zu groß für sie? Wie macht man das denn eigentlich, ein Team führen? Was fällt denn alles in den Aufgabenbereich einer Verkaufsleiterin? Wie führt man Mitarbeitergespräche, auch brenzlige, erfolgreich? Ein leichtes Gefühl der Überforderung stellt sich ein. Sie spürt diese bekannte Mischung aus Angst, Respekt und großer Vorfreude auf das, was kommt. Immer wenn das Leben sie vor neue Herausforderung stellte, spürte sie genau dieses Gefühl. Der helle Schrei einer Möwe unterbricht ihren Gedankengang. Sie geht weiter.

Schritt für Schritt und in sich gekehrt geht sie in ihrem Tempo, weder gehetzt durch Verpflichtungen noch gebremst durch zähe Menschenmassen. Sie ist allein. Mutterseelenallein zu Fuß unterwegs auf ihrem

## Prolog

kargen und fast bizarr wirkenden Lieblingsweg. Es ist Mitte März und die Gipfel des nahen Gebirges sind noch sahnehäubchenartig angezuckert. Ihre Schuhe hingegen setzen auf trockenem Boden auf. Das Festland schmiegt sich in Rundungen an die Wasserlinie. Großsteinigem Rundschotter gibt es nahezu überall, über Jahrtausende von Wind und Wasser glatt geschliffen. Manchmal unterbrechen Felsformationen den Schotter. Die Olivenbäume werfen ihren Schatten auf den kargen Boden. Ein paar tapfere Wildgrashalme haben sich den Weg durch die spröde und ausgetrocknete Erdkruste erarbeitet und ragen stolz empor. Hier und da lümmeln Ziegen, die aufmerksam und neugierig das Geschehen der Landschaft beobachten. Es beginnt zu dämmern und Fabienne weiß, dass es Zeit ist, nach Hause zu gehen. Der Spaziergang hat gut getan. Die frische Luft und der Wind haben Ihren Kopf wieder freigemacht. Noch drei Tage, dann gehts los. Am Montag wird die Nachricht an alle Mitarbeiter ergehen. Sie kann es kaum erwarten.

Als die Neuheit in einem kurzfristig anberaumten Meeting verlautbart wird, sind sämtliche Regungen dabei: verdutzte Gesichter voller Überraschung, zufriedene Grinsen ob der Tatsache, dass nicht ein großer externer Unbekannter die Führung übernehmen würde, aber auch enttäuschte Gesichter. Sie hätten sich womöglich gerne selbst in Fabiennes neuer Position gesehen. Fabienne freut sich mit ihrem neuen Büro an. Endlich ein eigenes Büro! Viel neue Information für einen Tag, fast zu viel. Zugangsdaten zu neuen Management-Tools, zusätzliche Berechtigungen im CRM-System, eine Menge an Formularen, Kalendereinträge für Führungskräfte-Meetings und vieles mehr sausen ihr um die Ohren. Als der lange Arbeitstag zu Ende ist, weiß sie genau, was zu tun ist. Kopf auslüften. Natürlich an ihrem lieb gewonnenen Fußweg die Küste entlang. Eingepackt in ihre Daunenjacke, spaziert sie beschwingt durch die altbekannte Gegend.

Nanu? Die Tür des Leuchtturms steht offen. Seitdem sie vor wenigen Jahren hierhergezogen war, ist dieses weit emporragende Gebäude ein treuer Gefährte ihrer Küstenspaziergänge geworden. Hunderte, wenn nicht tausende Male ist sie an ihm vorbeigegangen. Doch dass der Leuchtturm eine Tür hat, war ihr noch nie aufgefallen. Und nun steht diese Tür sogar offen. Langsam und neugierig nähert sie sich. Wie es da drin wohl aussieht? Und wer wohl die Tür geöffnet hat? Keine Geräusche, Stille aus der Wandöffnung. Vorsichtig klopft sie an die

offenstehende Tür und lässt ein kräftiges „Hallo?“ erschallen. Keine Antwort. Niemand da. Sie betritt den Raum, und im Nu fühlt sie sich zurückversetzt in ihre Kindheit, als sie auf Omas Dachboden spielen durfte. Der Geruch löst sofort diese schönen inneren Bilder von damals in ihr aus. Auch die unverputzten und freiliegenden Ziegelsteine verstärken das Dachboden-Gefühl. Wenig Licht dringt durch die von der salzhaltigen Luft beschlagenen Fenster herein. Und da! Wer auch immer es sich hier gemütlich gemacht hat, er hat Geschmack. Eine Hängematte baumelt quer durch den Raum, fein säuberlich von Ziegelsteinmauer zu Ziegelsteinmauer gespannt. Wahnsinn! Nicht irgendeine Hängematte. Dieses edle Stück stammt aus der Premium-Collection ihrer Firma. Seitdem sie für den Vertrieb von Hängematten zuständig ist, ist genau diese Collection ihr klarer Liebling. Kein Spreizstab und keine nach Häkelware anmutenden Fransen, sondern eine grundsolide, schlichte, grau-weiße Ausführung. Montiert mit einem gedrehten ockerfarbenen Naturseil aus Hanf, wie es die Seefahrer seit Jahrhunderten verwenden. Eine Sporttasche steht unter der Hängematte, T-Shirts und ein weißes Hemd lugen heraus. Eine mit weißer Leinenwäsche überzogene Matratze liegt am Boden, gleich daneben stehen einige Übersiedelungskartons, eine geöffnete Kartoffelchips-Packung, eine leere Colaflasche und Hamburgerreste. Den wackeligen Holztisch ziert ein silbernes Notebook, davor ein Holzstuhl, der aus einer griechischen Taverne stammen könnte. „Spartanisch eingerichtet, doch irgendwie rustikal ansprechend“, denkt sich Fabienne, als von draußen Bremsenquietschen in ihre Ohren dringt. Sie tippt auf Fahrradbremsen und merkt den Hitzeschwall, der in ihr aufsteigt. Schließlich steht sie mitten in einer fremden Behausung, und die einzige Möglichkeit, ins Freie zu gelangen, ist die offenstehende Tür, aus der nun von außen Geräusche hereindringen. Schnell nähert sie sich der Maueröffnung.

„Oh, hallo! Welch Glanz in meiner schäbigen Hütte. Wusste nicht, dass ich Besuch bekomme, sonst hätte ich sauber gemacht“, ruft es durch die Tür herein.

„Nicht notwendig, ich bin nur auf der Durchreise“, wirft Fabienne dem Radfahrer schnippisch zu, während er sein Mountainbike an die Außenmauer lehnt. Um gleich danach zu ergänzen: „Ich muss gestehen, ich war im Vorbeigehen einfach zu neugierig, wie es hier drin aussieht. Zu oft bin ich schon vorbeigegangen, ohne zu wissen, was

## Prolog

sich hinter diesen altehrwürdigen Mauern verbirgt. Und da bin ich einfach hereinspaziert, um ein Fragezeichen weniger in meinem Kopf zu haben.“

„Ok, verstehe“, kommt es zurück, während Fabiennes Vis-à-vis ihr Gesicht studiert. „Alles in Ordnung bei Ihnen? Ich habe das Gefühl, da sind noch weitere Fragezeichen in Ihrem Kopf. Kann ich Ihnen helfen?“

Fabienne antwortet nach einer kleinen Nachdenkpause: „Ich glaube nicht, dass Sie mir helfen können. Ein beruflicher Umbruch in meinem Leben verunsichert mich gerade ein wenig. Deshalb habe ich beschlossen, meinen altvertrauten Spazierweg zu gehen, um mich und meine Gedanken ...“

„Ein beruflicher Umbruch klingt interessant“, unterbricht er sie. „Und so nebenbei: Ich bin Ralf.“

„Angenehm, Fabienne“, kommt es postwendend.

„Darf ich fragen, welchen Umbruch es in deinem beruflichen Leben gerade gibt?“

„Ich war viele Jahre im Verkauf. Meine Leidenschaft sind Hängematten, qualitativ hochwertige Hängematten. Ich gratuliere dir übrigens, du hast da drin ein ganz edles Teil baumeln. Das stammt von meiner Firma, Royal Schwung. Die letzten Jahre war ich für den Vertrieb von Hängematten hier in der Region zuständig. Ich habe sowohl Endkunden als auch Firmenkunden und Händler betreut. Seit heute bin ich Führungskraft und leite unser Sales-Team als neue Verkaufsführerin. Sehr neu. Eigentlich habe ich keine Ahnung von Führung, doch weil ich seit Jahren tolle Leistungen erbracht habe, hat die Geschäftsführung mich befördert. Tag 1 einer neuen Ära. Das ist der Umbruch!“

„Das trifft sich gut, Frau Führungskraft. Ich bin Spezialist für Lebensumbrüche, habe selbst schon einige erfolgreich gemeistert. Und das Leben als Führungskraft ist mir auch nicht ganz unbekannt. Darf ich dich auf ein Gläschen einladen, um gemeinsam auf diese Errungenschaft anzustoßen? Es ist zwar noch nicht aufgeräumt, aber eine gute Flasche und zwei saubere Gläser sollten aufzutreiben sein.“

Überrascht und neugierig zugleich nickt Fabienne. Ralf durchstöbert einen Karton nach dem anderen und wird im dritten fündig. „Rotwein gefällig? Aus dem Anbau meines Onkels?“ Fabienne zuckt mit den Schultern, was Ralf als Zustimmung wertet. Zwei Gläser und ein Korkenzieher sind rasch gefunden, ein zweiter Stuhl aus der Küche geholt, und kurz danach ploppt der Korken der Flasche mit der Aufschrift „Carpe Diem“.

„Was machst du hier, bzw. wie kommst du in das Innere des Leuchtturms?“, fragt Fabienne.

„Gute Führungskräfte-Eigenschaft! Interesse an Menschen und Zusammenhängen. Fragt Fragen, wenn sie etwas wissen möchte. Bisher gibt's einen römischen Einser“, kommt es zurück, während er gekonnt beide Gläser füllt, mit Auf- und Ab-Bewegungen, als sei es eine chinesische Teezeremonie.

Es folgt eine angeregte Unterhaltung. Ralf erzählt von seinen Jobs im Verkauf und seiner Erfahrung als Verkaufsleiter in einer Computerfirma und dass er sich nun eine Auszeit gönne, um ein langgehegtes und ebenso lang stets aufgeschobenes Projekt anzugehen. Ein guter Freund war so lieb gewesen und hatte ihm Zugang zur Leuchtturmwohnung verschafft. Jene Wohnung, in der einst vor vielen Jahren der Leuchtturmwärter gewohnt hat, als das kräftige Blinken an der Leuchtturmspitze noch nicht elektrisch betrieben war und durch Sonnenenergie gespeist wurde.

„Alt, aber gut“ findet er seine neue Bleibe. „Der ideale Platz für mein Projekt. Für gewöhnlich lebe ich in einer hügeligen Gegend, doch für mein aktuelles Vorhaben brauche ich Ruhe, Weite und einen freien Blick auf den Horizont zur Inspiration. Hier habe ich alles, was ich brauche.“

Natürlich möchte Fabienne wissen, was denn sein Vorhaben ist, doch erntet sie lediglich zwei Wörter als Antwort: „Großes Geheimnis!“

„Was ist aktuell deine allergrößte Herausforderung als neue Führungskraft?“, versucht er den Fokus weg von seiner Aussage und möglichen Folgefragen zu lenken.

Fabienne denkt einen Moment nach und meint: „Ich habe meine Kunden stets sehr individuell betreut, jeden so behandelt, wie er es

## Das Führungsquadrat

brauchte und mochte. Ich denke, dass wir Menschen in dieser Mainstream-Welt nach Individualisierung lechzen. Nun habe ich ein kunterbuntes Team, in vielen Farben, unterschiedliche Typen mit unterschiedlichen Fähigkeiten. Darin sind Damen und Herren, die am Telefon verkaufen, andere, die im Außendienst tätig sind und ein paar Kolleginnen und Kollegen stehen bei uns im Shop und verkaufen dort. Die allergrößte Herausforderung ist es für mich aktuell, ein System zu finden, das mir Orientierung gibt, wo die Mitarbeiter stehen bzw. wo sie hinmöchten.“

Als Ralf das hört, verschluckt er sich beinahe am Rotwein.

„Und wenn ich dir sage, dass ich genauso ein Orientierungswerkzeug für dich habe ... was würdest du dazu sagen?“, fragt er lächelnd.

„Nur her damit, würde ich sagen“, strahlt Fabienne und beobachtet ihn, als er aufsteht, sich eine in die Jahre gekommene Rauhledertasche holt und darin kramt. Nicht lange, denn schon kurz darauf hält er ein oranges Klemmbrett samt Block in der Hand und beginnt zu zeichnen. Stolz stellt er ihr das gezeichnete Konzept vor:

## Das Führungsquadrat

„Du hast zuvor selbst gemeint, dass nicht jeder Mitarbeiter gleich zu behandeln sei. Es geht nicht nur darum, dass Menschen sehr unterschiedlich sind, sondern dass es auch große Unterschiede in der Motivation und beim Wissen der Mitarbeiter gibt. Ich hoffe übrigens, es ist für dich o.k., wenn ich der Einfachheit halber von Mitarbeitern spreche, wissend, dass du Frauen und Männer in deinem Team hast.

Also, um die Mitarbeiter im richtigen Gleichgewicht zwischen Fördern und Fordern zu halten, ist es gut, sich darüber bewusst zu sein. Das Führungsquadrat soll dir als Führungskraft dabei helfen, zu erkennen, wo dein einzelner Mitarbeiter aktuell in seiner Entwicklung steht und welcher Mitarbeiter welche Führung benötigt. Denn es genügt nicht, nur einen Führungsstil zu leben. Als erfolgreiche Führungskraft von heute gehst du flexibel auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters ein, um diese optimal einzusetzen.

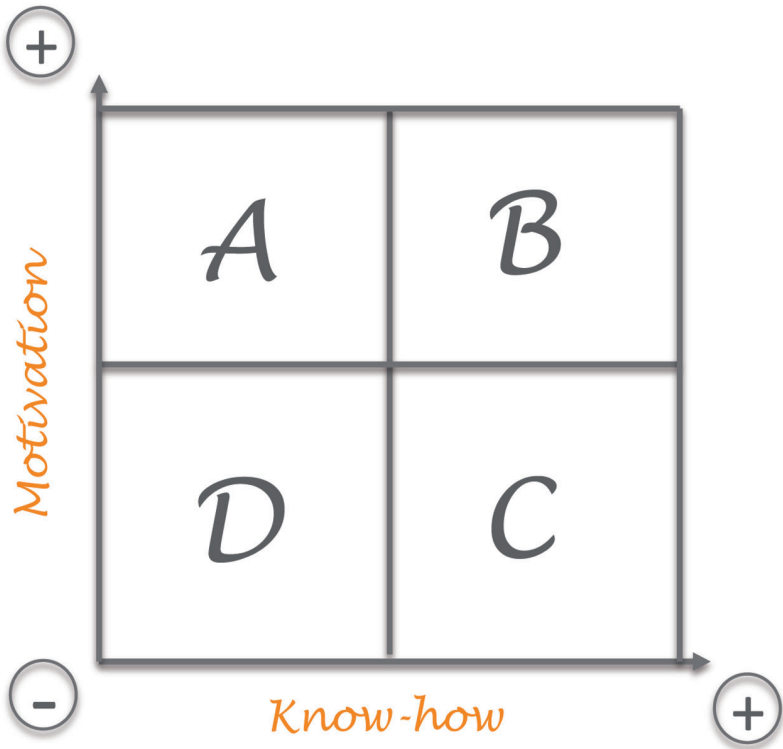


Abbildung 1– Das Führungsquadrat

Grundsätzlich ist es als Führungskraft sehr viel leichter, deine Mitarbeiter auf der Know-how-Achse in die Steigerung zu führen, als auf der Motivationsachse. Im Optimalzustand kommen deine Mitarbeiter von sich aus, sprich intrinsisch, topmotiviert ins Unternehmen. Deine Aufgabe ist es, potenzielle Demotivatoren, die in deinem Einflussbereich sind, zu eliminieren, um diese intrinsische Motivation gedeihen zu lassen. Der Kernsatz, wenn es in Fachkreisen um das Einstellen von Mitarbeitern geht, lautet:

**„Hire for attitude, train for skills.“**

Stelle die Leute aufgrund ihrer Einstellung ein. Das, was sie an Know-how lernen sollen, bring ihnen bei. Schicke sie zu Trainings, erkläre es ihnen oder weise ihnen kompetente Mentoren zu. Wichtig ist die Ein-

## Das Führungsquadrat

stellung deiner Mitarbeiter zur Branche, zum Unternehmen und klarerweise zu euren Produkten und Dienstleistungen. Nur wer ein loderndes Feuer in sich trägt, kann bei anderen Menschen, z.B. bei euren Kunden, Feuer entfachen. Prüfe stets, wie es um die Identifikation deiner Mitarbeiter mit ihrem Tun und den Rahmenbedingungen bestellt ist. Denn: Identifikation bedeutet Motivation. Wenn wir uns mit einer Sache identifizieren können, dann steckt meist auch ein großes Maß an Motivation dahinter. Es fühlt sich voll und nicht hohl an. Wir tun es aus Freude und Überzeugung, und nicht wegen des Gehalts am Konto zum Monatsende.

Kurzum: Die richtige Einstellung ist der Schlüssel zum Erfolg!

Nun zu den 4 Quadranten:

### **QUADRANT A – „Die Neuen“**

Für gewöhnlich befindet sich ein neuer Mitarbeiter in diesem Quadranten. Er ist hochmotiviert – sonst hätte er sich nicht für dein Unternehmen entschieden. Es fehlt ihm jedoch noch der Überblick über sein Betätigungsfeld. In dieser Phase kann der Mitarbeiter durch Training und Coaching rasch „auf Schiene“ gebracht werden. Den Mitarbeiter ins kalte Wasser zu stoßen und ihn zu überfordern ist nicht das adäquate Mittel. Es bringt ihn nur in die Überforderung und führt zur Demotivation. Sorge für intensives Training und eine hohe Kontakt-Frequenz mit deinen „A“-Mitarbeitern, um ihre Entwicklung bestmöglich zu unterstützen.

### **QUADRANT B – „Die Stars“**

Nach einer entsprechenden Einarbeitungszeit befindet sich der Mitarbeiter im Quadrant B. Er ist nach wie vor sehr gut motiviert und weiß auch schon gut über sein Aufgabengebiet Bescheid. Hier kannst du ihn mit Coaching zu Höchstleistungen begleiten bzw. Aufgaben an ihn delegieren. Lass ihm in seinem Rahmen so viel Freiraum wie möglich und fördere ihn in seiner Selbstverantwortung und Selbstständigkeit. Achtung! Für deine Mitbewerber und Headhunter sind deine „Bs“ Golden Nuggets. Deshalb sollte es bei diesen Mitarbeitern dein oberstes Gebot sein, sie gut gefördert und gefordert in diesem Star-Qua-



dranten zu halten. Ein paar Ideen dazu möchte ich dir später noch geben; davor lass uns einen Blick auf den nächsten Quadranten werfen.

### **QUADRANT C – „Die Demotivierten“**

Jedes Unternehmen hat seine Demotivatoren, ich nehme an, auch bei euch in der Firma wird es sie geben. Dem Mitarbeiter werden Steine in den Weg gelegt, es gibt zu viele Regeln, die schon seit langer Zeit nicht überdacht wurden oder Versprechungen wurden nicht eingehalten: All dies kann dazu führen, dass die Motivation des Mitarbeiters allmählich nachlässt. Er kennt sich in seinem Bereich sehr gut aus, jedoch zeigt er nicht mehr das gleiche Engagement wie am Anfang. In dieser Phase kann ein Gespräch, in dem mit dem Mitarbeiter motivierende Ziele erarbeitet werden, das ursprüngliche Engagement zurückbringen. Andererseits kann es sinnvoll sein, die Demotivatoren im Unternehmen zu überprüfen und diese gegebenenfalls auszuschalten bzw. zu verändern. Und Achtung: Demotivation muss sich nicht auf das berufliche Umfeld beziehen. Oft habe ich es schon erlebt, dass Mitarbeiter von „B“ nach „C“ abgedriftet sind, weil es private Probleme und Herausforderungen gab. Das können kranke Familienmitglieder sein, Trennung, Kinder mit Lernschwierigkeiten oder Drogenkonsum sowie Geldprobleme oder andere unschöne Umstände. Vergiss nie einen 360°-Blick auf deine Mitarbeiter zu haben und gegebenenfalls auch das vertrauensvolle und persönliche Gespräch zu privaten Themen zu suchen.

### **QUADRANT D – „Die Schwierigen“**

In jedem Unternehmen gibt es auch Mitarbeiter, die mit den Neuerungen nicht Schritt halten können oder wollen. Ihre Motivation ist an einem Tiefpunkt angelangt und dadurch haben sie auch kein Interesse mehr daran, sich weiterzuentwickeln. Über kurz oder lang gerät dieser Mitarbeiter ins Abseits. Hier kann ein Konfliktgespräch oder die Metakommunikation helfen, die Situation zu klären und neue Wege zu finden. Sollte dies nicht möglich sein und der Mitarbeiter auf seinem Standpunkt beharren, so ist ein Kündigungsgespräch angebracht. Denn ein unmotivierter Mitarbeiter kann viel Schaden dadurch anrichten, dass er seine Kollegen demotiviert und als Bremse für jegliche Weiterentwicklung im Team fungiert. So wie ein fauler Apfel in einer

## Das Führungsquadrat

Obststeige voller saftiger gesunder Äpfel seine Sporen wirft und damit andere Äpfel ansteckt, genauso kannst du dir dieses Vorgehen für dein Team vorstellen. Vor allem deine „As“, die noch nicht so lange im Unternehmen und noch nicht vollends gefestigt sind, sind anfällig für negative Beeinflussung. Diese kostet letzten Endes viel Energie, Einbußen an Teamspirit und schließlich Geld.

Um als Führungskraft auch hier stets fair zu bleiben, empfehle ich dir „Gelbe Karte“ vor „Roter Karte“. Wie im Fußball, zuerst eine Verwarnung mit Ankündigung, was bis wann an Verhaltensveränderung zu passieren hat, um einen Verbleib am Spielfeld zu gewähren, da ansonsten der Platzverweis (= Kündigung) ins Haus steht. Möglicherweise ist dir klar, wie es zum „C“ kommt, nämlich neben privaten auch durch berufliche demotivierende Faktoren, wie z.B. Gebietsveränderung, Verlust von Lieblingskunden, neues Provisionssystem, Wegfall einer bevorzugten Produktparte oder ähnliches. Nun könntest du dich fragen, wie es zu einem „D“ kommen kann? Bei „Ds“ ist es oft der Fall, dass sie innerlich den Weiterentwicklungsprozess verneint haben, im schlimmsten Fall sogar schon innerlich gekündigt haben. Vorsicht: Das Resultat ist oft viel negative Energie, die dir deine Führungsarbeit in deinem Team vehement erschweren wird. Gleichzeitig ist mir bewusst, dass man einen faulen Apfel viel leichter aus einer Obststeige entfernt als einen Mitarbeiter aus einem Team, aus einem sozialen Gefüge, mit all den Konsequenzen. Hier gilt es, behutsam im Dialog vorzugehen. In Gesprächen mit anderen Führungskräften habe ich immer wieder gehört, dass persönliche Bindungen, oft sogar Freundschaften, der größte Hemmschuh einer beruflichen Trennung sind. Und dennoch sollte man der Wahrheit ins Auge blicken und zukunftsweisend agieren.

Zum Umgang mit „D“-Kandidaten habe ich hier ein paar unterhaltsame Schilderungen in meinen Unterlagen,<sup>1</sup> die ich dir gerne mitgeben möchte, man könnte sie zusammenfassen unter dem Titel:

### **„Wenn du bemerkst, dass du ein totes Pferd reitest, STEIG AB!“**

So lautet ein altes Indianersprichwort, doch die Häuptlinge einzelner Firmen denken lösungsorientiert und entwickeln in solchen Situationen häufig andere Strategien, nämlich folgende: