



Sind Mitarbeiter Menschen?

Mit wie vielen Ihrer Mitarbeiter sind Sie zufrieden? Als ich diese Frage jüngst einem Vertriebsvorstand stellte, traf mich der Schlag. Der Mann überlegte kurz und sagte dann: „Mit 30. Von 1000.“ Das sind drei Prozent. Ich war sprachlos. Vor allem deshalb, weil es vielen Führungskräften so geht: Sie halten mit ganz wenigen Leistungsträgern den Laden am Laufen, während die meisten ihrer Mitarbeiter „ihr Gehalt vor allem für physische Anwesenheit beziehen“, wie es ein Finanzvorstand etwas gehässig ausdrückte.

„Haben Sie schon mal mit einigen Ihrer schwachen Mitarbeiter gesprochen?“, wollte ich wissen. „Sie danach gefragt, warum sie so wenig bewegen? Und wie unzufrieden Sie damit sind?“

„Wie denn?“, erwiderte er. „Ich habe 200 Filialen. Wenn ich die alle besuche, kostet mich das zwei Jahre!“

„Haben Sie’s schon mal mit Relationship Management versucht?“

„Klar. Wissen Sie, wie viele Trainer dafür schon Geld von uns bekommen haben? Wir geben eine Unmenge Geld für dieses Relationship Management Training aus und am Ende verkaufen meine Verkäufer doch nicht wesentlich mehr damit!“ Böses Mißverständnis: Ich hatte nicht seine Verkäufer gemeint.

„Ich meinte eigentlich nicht Ihre Verkäufer. Ich meinte Sie.“ Er guckte mich verständnislos an. Daß auch er eine Beziehung zu seinen Verkäufern hat, die gemanagt werden will, daran hatte er in seinem Leben noch nie gedacht. Erstaunlich, nicht?

Erst vor wenigen Wochen erlebte ich nämlich genau so einen Fall, wie ihn der Vertriebsvorstand schilderte: Ein Regionalmanager einer Bank ließ in der Erfüllung seiner Leistungsziele derart zu wünschen übrig, das die fixen Jungs im Retailmanagement des Head Office bereits den Kündigungsdolch wetzten. Als externer Vorstandsberater der Bank sah ich zwar auch seine indiskutablen Leistungszahlen. Doch ich hatte ein komisches Bauchgefühl dabei. Ich schwang mich ins Auto und fuhr in zwei Stunden zum Standort des Regionalmanagers.



Nach meinem Besuch fragte mich einer der Experten aus dem Head Office: „Und? Haben Sie sich von seiner Inkompetenz überzeugt? Können wir die trübe Tasse jetzt endlich feuern?“ Ich guckte ihn entgeistert an und sprach erst mal mit dem Vorstand. Ich erzählte ihm davon, daß die Gattin des Regionalmanagers an Krebs erkrankt ist und er nach wochenlangem Suchen endlich eine gute Klinik in den USA gefunden hat, die sie heilen kann. Ich erzählte dem Vorstand vom Magengeschwür des Regionalmanagers, das sich in letzter Zeit – wen wundert’s – immer häufiger meldet. Ich erzählte ihm davon, daß der Regionalmanager sich eigentlich immer gut erholen konnte, wenn er einige Tage in seinem Wochenendhaus entspannte, daß der Arbeitsstress das aber in letzter Zeit nicht mehr zuließ.

Der Vorstand hörte sich das alles in Ruhe und sehr aufmerksam an. Dann rief er seine Jungs aus dem Head Office zu sich und las ihnen aber derart die Leviten, daß die Fensterscheiben noch zehn Minuten nach dem letzten Böllerschuß klirrten. Danach schickte er sie mit hängenden Köpfen zurück an die Arbeit und tobte noch ein wenig privatissime weiter: „**Diese Fachidioten! Sitzen im Büro, studieren Berichte, aber vergessen, mit unseren Leuten zu reden. Die verstehen bloß Zahlen.** Wie die Zahlen aber zustande kommen, verstehen sie nicht.“ Und deshalb verstehen sie auch nicht wirklich was vom Business. Wir haben danach zwei junge Manager aus benachbarten Gebieten in die betroffene Region geschickt und den Regionalmanager erst mal auf Erholungsurlaub. Danach war er wieder wie neu – und brachte seine gewohnte Leistung.

Die Stubenhocker in der Verwaltung halten Relationship Management für esoterischen Luxus, den man sich vernünftigerweise nicht leisten kann. Stellen Sie sich vor, wir hätten ihn uns nicht geleistet: Wir hätten einen exzellenten Regionalmanager gekündigt, der bloß etwas Erholungsurlaub benötigte. **Das Problem ist: Unsere Führungseliten haben ihre Muttersprache verlernt. Die können schlicht nicht mehr wie Menschen reden.** Selbst der Regionalmanager, der mit seinem blutenden Magengeschwür an der Schwelle des Todes stand, redete die erste halbe Stunde unseres Gespräches nur über Business, Leistungszahlen, Branchenkonjunktur und Marktrestriktionen. Danach erzählte ich ihm von meinem letzten Wochenende in den Bergen, wie unser Hund beim Spazierengehen alles anschnüffelt und dem Pizzawagen hinterjagt, was meine beiden Töchter gerade treiben ... Der Regionalleiter taute auf, es stellte sich eine menschliche Beziehung zwischen uns her (daher der Name Relationship Management) und er faßte genug Vertrauen, mir zu sagen, was wirklich Sache ist. Man kann das als Relationship Management bezeichnen. Man kann das aber auch bloße Menschlichkeit nennen. **Es wäre schön, wenn Manager sich manchmal auf ihre Menschlichkeit besinnen und wie Menschen mit anderen Menschen reden könnten** (das kann man übrigens trainieren/coachen). Weil es den Menschen um sie herum gut tut. Weil es ihnen gut tut. Und nicht zuletzt, weil es sie vor riesengroßen Dummheiten bewahrt und ihrem Business gut tut.