



## Wer brüllt, hat's nötig

Heute schon jemanden angebrüllt? Tut gut, nicht? Reinigt die Lungen, bringt das Blut in Wallung.

Vor kurzem bat mich ein Vertriebsleiter, 36 Jahre, im Zuge eines Coachings, mich zu den Individualgesprächen mit seinen sieben Regionalleitern hinzu zu setzen. Er sagte: „Achten Sie doch bitte mal auf meine Gesprächsführung und Überzeugungsstärke.“ Erst einmal: **Meine Hochachtung! Wer sich bei der Arbeit beobachten und beurteilen läßt, ist ein starker Manager.** Der erste Regionalleiter in der Gesprächsfolge war eine Regionalleiterin, 45 Jahre, gebildet, adrett, gute Umgangsformen – aber leider etwas ergebnisschwach. Der Vertriebsleiter sagte ihr auf den Kopf zu: „Ihre Ergebnisse der letzten Monate sind indiskutabel, ebenso Ihr Forecast. Ihre Verkäufer sind abschlusschwach und verkaufen obendrein die falschen Produkte! Wenn Sie so weitermachen, dann ...!“ Die übliche Gardinenpredigt eben. Während ich ihm zuhörte, schaute ich sie an. Was nur wenige wissen: Ich kann Gedanken lesen. Liegt bei uns in der Familie.

Die Regionalleiterin dachte: „Daß wir zu wenig verkaufen, weiß ich schon lange. Deine Zahlen kommen ja von mir! Meinst du, mir macht es Spaß, wenn wir nichts verkaufen? Was soll ich machen? Ich habe keine Ideen mehr. Wenn ich welche hätte, säßen wir jetzt nicht hier. Ich dachte eigentlich, daß du als mein Vorgesetzter mehr vom Markt und von der Akquise verstehst als ich. Offensichtlich weißt du aber noch weniger als ich. Wie bist du eigentlich zu deiner Position gekommen? Hochgeschlafen? Weißt du, was du gerade tust? Du erzählst mir das, was ich ohnehin schon weiß. Genau genommen ist das hier völlige Zeitverschwendung. Schlimmer: Du hältst mich davon ab, das zu tun, was du von mir verlangst: Umsatz. Du stiehlt mir meine wertvolle Zeit. Du bist selbst ein Teil des Problems und keine Lösung! In der halben Stunde, die du gerade verschwendet hast, hätte ich immerhin meine Verkäufer motivieren können! Wofür wirst du eigentlich bezahlt? Und noch dazu von meinen Deals?“ Manchmal bin ich richtig froh, daß nur ich Telepath bin – und nicht meine Coachingklienten. Das Ergebnis des Gesprächs: Der Vertriebsleiter war sauer, die Regionalleiterin war sauer, der Umsatz blieb weiter im Keller – weshalb der Vorstandschef bald sauer auf den Vertriebsleiter werden würde. Der Vertriebsleiter war vielleicht Vertriebsleiter. **Doch Führungskraft war er nicht. Denn er führte nicht. Er meckerte bloß.**



Ich sagte meinem Klienten nichts von den schlimmen Gedanken seiner Regionalleiterin, um ihn nicht zu erschrecken. Ich sagte ihm lediglich: „Gut gemacht. Wann kommt der nächste Kandidat mit schwachen Ergebnissen? Gleich? Gut. Dann gebe ich Ihnen als Coach hiermit die Aufgabe: **Sie dürfen in dem nun folgenden Gespräch keine Aussagen machen. Sie dürfen nur Fragen stellen.** Schaffen Sie das?“ Natürlich schaffte er es nicht. Aber weil er ein wirklich guter Manager ist, schaffte er es im überübernächsten Gespräch. Ich fragte mich, ob da noch derselbe Mann neben mir sitzt. Er fragte den seiner schwachen Ergebnisse sehr wohl bewußten, in Schuld und Scham schwitzenden Regionalleiter:

„Können wir uns die Ergebnisse Ihrer Region gemeinsam anschauen? Wie sind Sie damit zufrieden? Was glauben Sie, wie zufrieden bin ich damit? Wo liegen trotz der schlechten Ergebnisse Ihre Highlights, auf die Sie und Ihre Verkäufer stolz sind? Was läuft dagegen nicht so gut? Was haben Sie schon versucht? Wie können Sie das, was gut lief, wiederholen, ausbauen, auf andere Produkte übertragen? Welche Unterstützung kann ich Ihnen geben, damit es künftig noch besser klappt?“

Der Regionalleiter sagte nach dem Gespräch zu mir: „Ich fasse es nicht. War das gerade wirklich unser Vertriebsleiter? Was ist mit dem passiert? Ich komme mit einem Sack voller Probleme zu ihm und er hilft mir auch noch dabei, sie zu lösen? Seit wann kann der coachen? Wissen Sie was? Er hat mich auf so gute Ideen gebracht, ich bin überzeugt davon, daß wir unseren Umsatz in die Höhe kriegen.“ Und genau so war es auch.

Wer rumbrüllt, anklagt und jammert, führt nicht. Wer brüllt, hat's nötig. **Schwache Manager halten Gardinenpredigten. Starke Manager coachen.** Schwache Manager machen Mitarbeitern Druck. Starke Manager fragen. Wer fragt, der führt. Wer sagt, bewegt nichts. Nur ein schwacher Chef sagt dem Mitarbeiter, wo's lang geht. Ein starker Chef ist kein Vorgesetzter. Er ist Coach, Mentor und Mannschaftskapitän, der dem Mitarbeiter hilft, *das Problem selber zu verstehen*, es zu analysieren und zu lösen. Er hilft dem Mitarbeiter, Antworten auf dessen eigene Fragen zu finden. Deshalb heizen schwache Manager ein, während starke Manager fragend führen und Ergebnisse erzielen.

Diese überragende Fähigkeit der Führung kommt nicht über Nacht. Es ist wie im Fußball: Nur wer wie ein Champion trainiert, spielt auch wie ein Champion. Während Brüller und Meckerer nur brüllen und meckern, bewegen Champions die Dinge, die bewegt werden müssen.