

FÜHRUNGSKRÄFTE

Auf gute Zusammenarbeit

Eine saubere Aufgabenteilung zwischen Führungskräften eines Unternehmens spart Zeit und Geld. SALESBUSINESS zeigt eine Möglichkeit, wie der Verkaufsleiter seine Rolle gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern und anderen Führungskräften formulieren kann.

VON KLAUS STEVEN*

Stundenlang hat die Sitzung eines süddeutschen Medizintechnikunternehmens gedauert. Denn das neue Lasergerät soll pünktlich, kosteneffizient und in sehr guter Qualität auf den Markt kommen. Jetzt ist der Verkaufsleiter erbost: »Wir haben mal wieder hauptsächlich darüber gestritten, wer Recht hat, wer die Schuld an Versäumnissen trägt, wer wofür Verantwortung trägt, wer welche Kompetenzen hat. Dabei haben wir kostbare Arbeitszeit verschwendet – und Geld!«

Was ist vorgefallen? Sicherlich liegt die Streitkultur in dem Unternehmen im Argen: Statt lösungsorientiert in der sachlichen Auseinandersetzung nach der besten Problemlösung zu fahnden – also statt konstruktiv zu streiten –, stehen unproduktive Machtkämpfe im Vordergrund. Verkaufsleiter, Einkaufsleiter, Controllerin, Marketingchef und der Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung verteidigen ihre Pfründe und ihr Terrain.

Der tiefere Grund für den Disput ist jedoch in der Führungskultur begründet. So sind sich die Führungskräfte nicht der konkreten Führungsaufgaben bewusst,

um die sie sich in erster Linie zu kümmern haben.

Natürlich – die Controllerin beschäftigt sich mit den Kosten, der Verkaufsleiter mit Kundenorientierung und Vertriebsprozessen, der Marketingleiter mit Promotion- und Werbemaßnahmen. Aber gehört zu ihrem ureigensten Geschäft nicht auch das Führen von Mitarbeitern?

In dem konkreten Beispiel berichtet der Verkaufsleiter: »Ich sehe meine Hauptaufgabe darin, meine Verkäufer zum Erfolg zu coachen, ihnen den Weg frei zu räumen, so dass sie sich ganz und gar auf das professionelle Verkaufen und den Kunden konzentrieren können.« Der Kollege aus dem Marketing aber wolle immer nur die Unternehmensstra-



Diskussion zwischen Führungskräften
Nur wenn klare Strukturen herrschen, kommen lösungsorientierte Ergebnisse heraus.

*KLAUS STEVEN ist Senior Consultant und Managing Director der AchieveGlobal in Deutschland, der Schweiz und Österreich.

tegie hinterfragen und diskutieren, die Chefin aus dem Controlling habe in dieselbe Kerbe geschlagen: Wie könne man die Strategie am besten in die Praxis umsetzen, und zwar so, dass Kosten gesenkt werden? »Das ist doch gar nicht ihr Aufgabengebiet«, so der Verkaufsleiter. Und der Abteilungsleiter Forschung und Entwicklung habe immer »visionäre Ideen« ins Spiel gebracht, wie das Unternehmen in fünf Jahren ausschauen solle.

Das Engagement ist zunächst einmal zu loben. Die Erfahrungen des Verkaufsleiters verdeutlichen aber, dass es in dem Unternehmen an der genauen Differenzierung der Führungsaufgaben fehlt. Und statt sich um die Mitarbeiterentwicklung zu kümmern, beschäftigen sich einige Manager mit Strategie- und Umsetzungsfragen.

WIE LASSEN SICH VISIONEN IN MESSBARE ERGEBNISSE TRANSFORMIEREN?

Der Verkaufsleiter aus Süddeutschland ist ein ergebnisorientierter Mensch. Ihn treibt die Frage um, wie sich Unternehmensstrategien und Visionen in konkrete, messbare Ergebnisse transformieren lassen, also: »Was kann ich in meiner Abteilung tun, damit die Unternehmensziele erreicht werden?«

Notwendig dafür ist eine Führungskultur, die ein authentisches Führen ermöglicht – sogar erfordert. Im Kleinen bedeutet dies, andere ausreden zu lassen, sich die Argumentation anzuhören – auch wenn der Gesprächspartner hierarchisch auf einer niedrigeren Stufe steht und anderer Ansicht ist. Im großen Maßstab heißt dies: Zwischen Wort und Tat, zwischen den Werten, denen sich die Führungskraft verpflichtet fühlt, und ihrem Handeln, liegt kein Widerspruch.

Gibt es diese Kultur, kann eine Führungsstruktur etabliert werden, in der die Leitenden ihren originären Aufgaben gerecht werden. Diese Führungsstruktur zeichnet sich dadurch aus, dass mit aufsteigender Hierarchie die Zeit, die eine Führungskraft mit der Mitarbeiterführung zubringt, abnimmt. Die Zeit, in der die unternehmensbezogene und die stra-

tegische Führung anstehen, nimmt hingegen zu. Das heißt zum Beispiel:

- **Hauptaufgaben des Teamleiters** sind die Menschenführung und Teamentwicklung.
- Der **Abteilungsleiter** kümmert sich vorwiegend um die Mitarbeiterführung und »am Rande« um die unternehmensbezogene Führung.
- Der **Bereichsleiter** sorgt sich um die unternehmensbezogene und zum Teil um die strategische Führung; die Mitarbeiterführung spielt für ihn eine untergeordnete Rolle.
- Der **Vorstand** bestimmt die Strategie, während die Mitarbeiterführung eher zu seinen Nebenaufgaben zählt.

Bewährt hat es sich, die Kernleistung im Bereich Führung mit den folgenden Begriffen zu besetzen:

- **Definieren:** Der Topmanager legt die Unternehmensstrategie fest und stellt die Weichen für die zukünftige Entwicklung. Auf der Vorstandsetage darf er die Bodenhaftung nicht verlieren, der Kunde darf für ihn keinesfalls zu den »unbekannten Wesen« gehören. Jede Strategie sollte den Kunden und seine Erwartungen in den Vordergrund rücken – eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Viele Chefs jedoch missverstehen ihren Job dahingehend, dass sie statt wirklichkeitsnaher Strategien realitätsferne Utopien kreieren.
- **Steuern:** Die Prozess- und Umsetzungsorientierung gehört zum Metier der Senior Manager. Ihre Hauptaufgabe ist es, dass die Ressourcen zur Umsetzung der Strategie bereit stehen. Sie bilden das Bindeglied zwischen Strategieent-

Anzeige

SALE!

**Praxisorientierter
Studiengang zur/zum
Sales Manager/in
(VWA)**

- Weiterbildung neben dem Beruf
- Auch ohne Abitur möglich
- 1. Semester: 22. 10. – 1. 11. 2008
- Weitere Informationen unter www.vwa-freiburg.de



**Verwaltungs- und
Wirtschafts-Akademie Freiburg**
Haus der Akademien
Eisenbahnstraße 56
79098 Freiburg
Fon: 0761-38673-0
Fax: 0761-38673-33
info@vwa-freiburg.de
www.vwa-freiburg.de

wicklung und Ergebnisorientierung und erfüllen eine Brückenfunktion.

● **Entwickeln:** Hier sind zumeist die Manager und Teamleiter angesiedelt, hier sieht sich auch unser Verkaufsleiter. Er ist dafür verantwortlich, die einzelnen Mitarbeiter ihren Aufgaben, Qualifikationen und Begabungen gemäß zu entwickeln. Dazu will unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen er die Prozesse und Systeme der Organisation implementieren. »Dann trage ich wirklich dazu bei, dass die Ziele und Strategien umgesetzt werden können«, so seine Einschätzung.

● **Erzielen:** An der Basis der Führungspyramide erzielen Mitarbeiter die Unternehmensergebnisse – und es sind umso eher die jeweils erwünschten Ergebnisse, als dass von der Strategiespitze über die Steuerungsebene und Entwicklungsetage bis zur Ergebnisbasis eine durchgängige Führungsstruktur vorhanden ist.

Der Verkaufsleiter aus Süddeutschland sieht sich als Führungskraft, als Coach seiner Mitarbeiter und als Teamentwickler seiner Truppe – aber auch als Manager des Kundenbeziehungsprozesses auf der Steuerungsebene. »Und ich nehme für mich durchaus das Recht in Anspruch, einmal strategisch über den Tellerrand meiner Abteilung hinauszublicken«, sagt er. »Gerne würde ich mich dann in einem entsprechenden Gremium



Aufgaben abstecken Sind Kernleistungen in der Firma genau definiert, klappt's auch mit den anderen Führungskräften.

äußern – nicht aber in einem Meeting zur Produkteinführung.«

Es liegt in der Verantwortung des Topmanagements, den institutionellen Rahmen zu schaffen, in dem Führungskräfte hierarchieübergreifend Verbesserungsvorschläge zu Bereichen unterbreiten können, die nicht ihr originäres Aufgabengebiet betreffen.

ZWISCHEN HOLSCHULD UND BRINGSCHULD UNTERSCHIEDEN.

Zugleich gehört es zu der Bringschuld der Geschäftsleitung, Erfolgsfaktoren und Grundsätze zu formulieren, die ein ergebnisorientiertes Führen erlauben und für alle Führungskräfte gelten (siehe Kasten unten). Wenn alle nach einheit-

lichen Führungsgrundsätzen konsequent handeln, entsteht eine Atmosphäre, in der sich alle kooperativ verhalten. Ideen werden dann gemeinsam abgesprochen und gemeinsam durchgesetzt. Allerdings gehört es zur Holschuld des Vertriebsleiters, an dem Prozess des ergebnisorientierten Führens mitzuwirken.

Zu seinen Bringschulden zählen:

- permanenter Informationsaustausch mit seinen Vorgesetzten und der Geschäftsführung über die Unternehmensziele
- Herunterbrechen dieser Ziele auf seinen Verantwortungsbereich. So müssen sich Unternehmensziele beispielsweise in den Arbeitszielen der Innendienstler finden und in jedem Kundengespräch der Außendienstler widerspiegeln.
- persönliche Weiterbildung im Bereich der beiden Hauptaufgabengebiete »Entwickeln« und »Steuern«
- strategischen Weitblick entfalten und Ideen zur Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategien und -ziele einbringen

Die einzigartige Beziehung zum Kunden ist der strategische Wettbewerbsvorteil, den andere nur schwer kopieren können. Das ist die Herausforderung, vor der die Vertriebsabteilung steht. Die dargestellte Führungsstruktur hilft, sie zu bewältigen. ←

GRUNDSÄTZE FÜR ERGEBNISORIENTIERTES FÜHREN

Erfolgskriterien für authentische Führungskräfte:

- **kooperativ:** unterstützen, begeistern, vertrauen, produktives Feedback geben
- **innovativ:** kreativ sein, flexibel denken und unkonventionell handeln
- **qualifiziert:** lebenslanges Lernen, Wille zur Weiterbildung und Qualifikation
- **visionär:** klares und Mitarbeiter inspirierendes Bild von der Zukunft

- **aufmerksam:** Unternehmenswerte beachten, Gefühle anderer Menschen ernst nehmen

Diese Erfolgsfaktoren konkretisieren sich in Grundsätzen, die jeden Führungsprozess bestimmen:

- **Konstruktive Objektivität:** Konzentrieren Sie sich auf die Situation, den Diskussionspunkt oder die Verhaltensweise, nicht auf die Person.
- **Akzeptanz und Anerkennung:** Erhalten Sie das Selbstvertrau-

en Ihrer Gesprächspartner.

- **Gegenseitige Unterstützung:** Fördern Sie die konstruktive Zusammenarbeit.
- **Problemlösungsorientierte Umsetzung:** Ergreifen Sie die Initiative zur Verbesserung der Situation oder der Umstände.
- **Beispielkultur:** Gehen Sie mit gutem Beispiel voran.
- **Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit:** Seien Sie sich über die Auswirkungen Ihres Handelns im Klaren.