

Erfolg trotz „Sandwich-Position“

Auf der einen Seite die Kollegen, auf der anderen der Chef: Wer zur Führungskraft aufsteigt, findet sich in einer neuen Rolle wieder. Beraterin Martina Gemein zeigt, dass sich jeder mittels Selbstreflexion und Strategien die nötigen Qualitäten antrainieren kann.

Wer eine Filiale leitet, benötigt dazu nicht nur eine Menge Fachwissen. Die Liste der sonstigen Eigenschaften, die ebenfalls notwendig sind, ist weitaus länger. Neben sozialer Kompetenz werden vor allem Diplomatie, Organisationstalent und auch kaufmännisches Denken verlangt, betont Managementtrainerin Martina Gemein. Auf ihren Seminaren sensibilisiert sie die Teilnehmer für den Job an der Spitze des Verkaufsteams, macht sie „fit für Führung“ – so auch auf Einladung der Ebäcko Mitte Februar.

Ein Termin, bei dem die Bäcker-tochter und Lebensmittelingenieurin, die mit der Firma „Backtrend“ Bäcker berät, aus dem Nähkästchen plauderte und damit eine ganze Liste von Situationen offenbarte, in denen die verschiedensten Varianten von Konfliktsituationen zu Tage treten können. Patentlösungen gibt es laut Gemein allerdings in den seltensten Fällen – dafür aber viele Strategien, mit deren Hilfe Eskalationen vermieden werden können und dank derer die Mannschaft mit der Zeit auch mehr Teamgeist entwickelt.

Die Beförderung zur Führungskraft ist für viele gleichzeitig der

Einstieg in eine „Sandwich-Position“ zwischen dem Chef auf der einen und den Kolleg(inn)en auf der anderen Seite. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, wo jeweils die genauen Erwartungen an die Filialleitung liegen. Beide Seiten wirklich zufrieden stellen zu können, erweist sich dann oft als schwieriger Balanceakt. Allerdings wird dieser oft umso stabiler, je mehr die Führungskraft auch ihren eigenen Führungsstil erkennt oder ihn entsprechend zu entwickeln lernt.

Die eigenen Persönlichkeitsmerkmale spielen dabei eine ganz vorrangige Rolle, betont Martina Gemein. Idealerweise bringe eine Führungskraft sowohl Einfühlungsvermögen als auch genügend Durchsetzungskraft mit. Dazu sollten sich am besten die Charaktereigenschaften Standhaftigkeit und Zuverlässigkeit gesellen – gepaart mit einem gesunden Selbstbewusstsein.

Schwächen verbessern, Stärken herausstellen

Das sprichwörtliche „dicke Fell“ gelte ebenfalls als geschätzte Eigenschaft, die zur Stressresistenz und zu einem ausgleichenden Wesen führt. „Wer an seinen



Bei Management-Coach Martina Gemein geht es dynamisch zu – bei einem Seminar der Ebäcko lernten die Teilnehmer, ihre Stärken herauszustellen.

Schwächen arbeitet und seine Stärken kennt und deren Wirkung einzuschätzen gelernt hat, wird auf Dauer als Führungspersönlichkeit anerkannt“, ist die Trainerin sicher.

Allerdings müsse man sich bewusst sein, dass die Zeiten vorbei seien, in denen alles sofort akzeptiert wurde was ein Vorgesetzter fordert, räumt Martina Gemein ein. Und die Führung werde nunmal nicht leichter, wenn jedes Detail hinterfragt werde. Andererseits rät sie auch nicht zu einem ausgeprägt autoritären Stil. Doch auch ein reiner „Kuschelkurs“

empfiehlt sich nicht als Alternative, wenn der gemeinsame Erfolg im Mittelpunkt stehen soll. Ideal sei es dagegen, wenn es in der Mannschaft partnerschaftlich zugehe und der Respekt gegenseitig gewahrt bleibe.

Mitarbeiter einbeziehen, Erfahrungen nutzen

Wer allen Mitarbeitern eine Mitsprachemöglichkeit zugestehe, erziele mit höchster Wahrscheinlichkeit auch praxisnahe und tragfähige Lösungen, die von allen akzeptiert werden. Dazu sei es beispielsweise auch zielführend, die Erfah-



Es ist wichtig, Führungskräften den nötigen Schwung und das erforderliche Selbstbewusstsein zu vermitteln.



Auch beim Einweisen von Praktikanten in das Berufsfeld des Verkaufs ist buchstäblich Fingerspitzengefühl gefragt. Geduld und Offenheit gehören dazu.

rungen langjähriger Kolleginnen zu nutzen.

Die beste Strategie sieht Gemein im situationsgerechten Handeln – die Expertin spricht in diesem Zusammenhang von einem „integrativen Modell auf Augenhöhe“. Allerdings sollte sich auch niemand für die ihm zugewiesene Chefrolle charakterlich verbiegen müssen, führt sie aus.

Gleichzeitig gab sie zu bedenken, dass im Alltag desweilen auch nicht immer die nötige Zeit für Diskussionen mit dem Team vorhanden sei. Dann bleibe Autorität gefragt, um ans Ziel zu kommen, rät die Fachfrau. In diesem Zusammenhang ergebe sich oft die Frage nach der korrekten Anrede untereinander und dem Chef gegenüber, berichtete sie.

Hier gab sie den Tipp, dass die Frage, wann ein distanzierter wirkendes „Sie“ oder das vertrauter klingende „Du“ angemessen sei, sich immer auch als eine Frage der Unternehmenskultur erweise. Wenig ratsam sei es dagegen, dies allein an der Position im Unternehmen festzumachen.

Wer soziale, persönliche und fachliche Kompetenz an den Tag legt, genieße auch die Wertschätzung der Kollegen und erlangt damit eine Vorbildfunktion. Allerdings lasse das aktive Zuhören nach Erfahrungen von Martina Gemein in vielen Filialen sehr zu wünschen übrig. Ob es nun um den Dialog untereinander oder mit den Kunden gehe: „Ein paar wichtige Regeln sollten in Fleisch und Blut übergegangen sein und täglich praktiziert werden.“

Aktives Zuhören wird zu wenig praktiziert

Wer sich nicht nur als Verkäufer oder gar Verteiler von Waren empfindet, sollte seine Aufgabe auch in der Funktion als „Marktforscher für Kundenwünsche“ sehen. Als sichere Faktoren für den Erfolg gelten etwa das Aufbauen und Halten des Blickkontaktes, aber auch das Wiederholen einer Bestellung oder eines Auftrags, um zu signalisieren, dass der Kunden-

wunsch angekommen ist. Wichtig sei aber nicht zuletzt auch, nicht vorschnell mit Bewertungen zu Hand zu sein.

Wer in der „Chef-Funktion“ steht tut gut daran, Aufgaben zu delegieren und über den Stand der Dinge zu informieren. Konflikte zu meistern und aus der Welt zu schaffen gilt als weitere „Chef-Sache“. Wenn Spannungen erst gar nicht entstehen, können sie sich auch nicht hochschaukeln und dem Unternehmen schaden, lautet das Erfolgsrezept. „Schulduzuweisungen sind die einfachste Form, Macht auszuüben“, sagt Martina Gemein, „aber sie sind gewiss kein guter Stil.“ Lieber miteinander als übereinander reden heiße darum hier die Devise für ein gesundes Miteinander.

Das Gestalten von Mitarbeitergesprächen will dabei ebenso gelernt sein wie das Gefühl dafür, wann auch mal ein Einzelgespräch unter vier Augen angebracht ist.

Gemeinsamer Erfolg bringt Motivationsschub

„Die konkrete Anwendung der Führungsstrategien ist unproblematisch und leicht umsetzbar“, berichtete die Teilnehmerin Mechthild Becker im Anschluss an das Ebäcko-Seminar mit Martina Gemein. Für sie habe sich vor allem Typanalyse zur Selbsteinschätzung ausgezahlt. „Ich weiß jetzt, wie wichtig es ist, Führungsstärke und Fachkompetenz zu zeigen und Vertrauen aufzubauen“. Die Chefin der Bio-Bäckerei Becker in Heiden managt derzeit sechs Filialen.

„Eine Steigerung der gemeinsamen Arbeit ist die gemeinsame Begeisterung für den Erfolg“, versichert die Trainerin. Doch wann ist dieser Zustand erreicht? Wann ist Begeisterung ein echtes Doping für Herz und Verstand? Auch hierzu bleibt sie eine klare Definition nicht schuldig: Dieser Zustand könne leicht daran erkannt werden, „wenn Sie bei einer Tätigkeit mit völliger Hingabe jedes Zeitgefühl verlieren und dabei ein klares Ziel vor Augen haben!“ *rh*