

Wie man nach guten Lösungen fischt

Warum werden an einem Fischmarkt in Seattle die Fische von Mitarbeiter zu Mitarbeiter geworfen statt getragen, begleitet vom lauten Ruf „Fish!“? Und was hat das mit der erfolgreichen Führung eines Betriebs zu tun? Virgil Schmid, Inhaber eines Beratungsunternehmens in Waldkirch SG, im Gespräch über ungewöhnliche Methoden mit dem Ziel, scheinbar Selbstverständliches wieder zu entdecken.

Sie bezeichnen sich als Beratungsunternehmen mit Konzentration auf die Zielgruppe Verkauf und Marketing. Was genau tun Sie für Ihre Kunden?

Mein Ziel ist es, erfolgreiche Unternehmen einzigartig zu machen. Das Thema dabei ist die Motivation. Faktoren wie Anerkennung und Wertschätzung sollen den Stellenwert erhalten, den sie verdienen. Ich unterstütze und berate Unternehmen darin, diese Themen in den Vordergrund zu stellen – und zwar nach innen wie nach aussen, also gegenüber Mitarbeitenden und Kunden. Meine These ist ganz einfach: Kundenorientierung beginnt mit Mitarbeiterorientierung. Wie ich mit meinen Mitarbeitenden umgehe, so gehen diese wiederum mit unseren Kunden um.

Sie berufen sich bei Ihrer Arbeit auf die «Fish!»-Philosophie. Was steckt dahinter?

Vor über 40 Jahren entstand in Seattle ein Fischmarkt, der sich nicht von anderen unterschied. Dessen Chef beging viele Führungsfehler, seine Mitarbeiter waren unmotiviert, der Markt lief immer schlechter. Irgendwann sagte sich der Gründer: So kann es nicht weitergehen. Zusammen mit seinen Angestellten überlegte er sich, wie sie alle mehr Freude an ihrer Arbeit entwickeln könnten. Daraus entstand die Zielsetzung: Lasst uns zu einem weltberühmten Fischmarkt werden. Heute kennt jeder Tourist, der in Seattle war, diesen Markt, an dem die Fische herumgeworfen statt getragen werden. Daraus ist eine ganze Philosophie entstanden.

Und wie kamen Sie dazu, diese zu adaptieren?

Das Buch «Fish!» wurde fünf Millionen Mal verkauft und in viele Sprachen übersetzt. Später kam die Verfilmung dazu, die sich zum berühmtesten Trainingsfilm überhaupt entwickelte. In meiner Zeit als Unternehmensberater haben wir einen Ausschnitt aus diesem Streifen zum Thema Teamentwicklung verwendet. Damals kam mir der Gedanke, den Ansatz mit Schwergewicht auf den Verkauf weiter zu entwickeln, da dieser Bereich mein Heimathafen war. Das war der Startschuss zu fish.ch, wo ich die Fish-Philosophie auf meine Themen Verkauf, Marketing und Kundenorientierung anwende.

Fish! ist eine Motivationsmethode. Viele Arbeitgeber können den Ruf nach mehr Motivation kaum mehr hören. Ist es wirklich Sache des Unternehmers, die Angestellten dauernd zu motivieren?

Nein, ich empfehle meinen Kunden sogar ausdrücklich, damit aufzuhören. Die Mitarbeiter sind in aller Regel selbst motiviert genug. Es geht vielmehr darum, die Demotivierung zu verhindern. Eine Studie von Gallup vor wenigen Jahren hat untersucht, wie es um die emotionale Bindung von Mitarbeitern zum Unternehmen steht, wie gross also ihr Engagement ist. Bezogen auf Deutschland zeigte sich, dass 70 Prozent der Angestellten reinen Dienst nach Vorschrift machen. In der Schweiz sind die Zahlen etwas besser. Aber dennoch: Eine erschreckende Zahl.

Worauf führen Sie dieses Ergebnis zurück?

Es sind in der Regel zwei Faktoren: Die erwähnte Demotivierung und ein fehlendes oder falsches Führungsverständnis. Wir sprechen hier vorwiegend von weichen Faktoren. Es geht um Wertschätzung und Anerkennung, um Selbstverantwortung und darum, Vertrauen zu schenken. Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter den Kunden ernst nehmen und ihm zuhören, dass sie freundlich sind und Proaktiv. Dasselbe muss eine Führungspersönlichkeit aber auch gegenüber seinen Angestellten sein.

Das verbessert sicher das Klima im Betrieb. Aber zahlt es sich auch aus?

Ich habe fünf Jahre lang eine Migrol-Filiale in St.Gallen geführt. In dieser Zeit haben wir den Umsatz im Shop verdreifacht und beim Benzin verdoppelt. Das Geheimnis: Mehr Freiheiten für die Mitarbeiter und eine bessere Bedienung und Betreuung der Kunden. Wir hatten eines der grössten Weinsortimente unter den Tankstellenshops, aber die Präsentation war mangelhaft. Jeden Morgen führte mein erster Weg dorthin. Die Flaschen waren jeweils nicht ordentlich in die vorderste Reihe gezogen, also habe ich das erledigt. Daraus entstand bei den Angestellten der Eindruck: Das Weingestell ist das Baby des Chefs, dort haben wir nichts verloren. Deshalb fühlte sich niemand zuständig, und das Problem blieb ungelöst. Bis ich unseren Lehrling verantwortlich gemacht habe für unser Weinsortiment. Er war damit eine Art Produktmanager und zuständig für Layout, Preise und Bestellung. Und siehe da: Es hat funktioniert.

Ist das ein Einzelfall oder sprechen Sie damit ein grundsätzliches Problem an?

Es ist ein Beispiel für die typische Falle, in die man als Vorgesetzter tappt. Ein Mitarbeiter hat ein Problem, der Chef ist so nett und löst es für ihn. Besser wäre es, dem Angestellten die richtigen Fragen zu stellen und ihm Verantwortung zu geben. Denn in der Regel kennt der Mitarbeiter die Lösung durchaus, er will sich nur absichern. Nimmt man ihm dann die Verantwortung ab, dann übernimmt er diesen Vorgang als Regel und wird nie von sich aus aktiv. Daraus entsteht ein Teufelskreis.

Dass Sie selbst Ihre Thesen in der Praxis erprobt haben: Ist das für Ihre heutige Arbeit von Belang?

Ich habe 20 Jahre lang auf allen Ebenen in der Versicherungsbranche gearbeitet: Im Aussendienst, als Verkaufsleiter, im Marketing und als selbständiger Generalagent. Dadurch habe ich alle relevanten Themen direkt an der Front kennen gelernt. Später habe ich mit meinem Migrol-Shop gezeigt, dass man Erfolg haben kann, wenn man einige wenige Massnahmen wirklich konsequent anwendet. Es sind nicht zwingend ‚big bangs‘, sondern eher kleinere Dinge.

Vieles, was Sie nennen, hört sich auch nach Selbstverständlichkeiten an, beispielsweise Wertschätzung und Anerkennung.

Ja, das ist theoretisch selbstverständlich, aber in der Praxis eben oft keineswegs. Nehmen wir das Thema Freundlichkeit. In meinen Seminaren gehe ich oft bewusst mit den Teilnehmern in Läden, und wir achten darauf, wie dort mit den Kunden umgegangen wird. Oft grüsst das Personal nicht einmal. Elementare Dinge sind verloren gegangen. Das Thema ist dabei eigentlich immer die Wertschätzung. Über 50 Prozent unserer Beziehungen – geschäftlich oder privat – gehen auseinander, weil Anerkennung und Wertschätzung verschwinden. In der ersten Verliebtheit achtet man noch darauf, später denkt man oft nur noch an sich und gibt sich nicht mehr viel Mühe.

Was heisst das in Bezug auf die Arbeitswelt?

Stehe ich am Morgen nur auf, weil ich irgendwie mein Geld verdienen muss oder weil ich Spass an der Arbeit habe? Befriedigung findet man, wenn man im Job Anerkennung erhält.

Firmen, die sich von Ihnen beraten lassen, sind aber doch vermutlich ohnehin schon auf solche Fragen sensibilisiert.

Ich stelle immer wieder fest, dass es zwei Arten von Firmen gibt, die in Weiterbildung investieren: Die erfolgreichen, die diesen Status behalten oder ausbauen wollen einerseits und Unternehmen, die in einer Krise stecken, andererseits. Viele, vor allem auch kleinere, Betriebe im Mittelfeld verzichten darauf, oft mit dem Argument, es fehle an der Zeit dafür. Solche Verbesserungen sind aber nicht zwingend zeitintensiv, weil es wie gesagt nur um wenige Faktoren geht, mit denen man sich bewusst auseinandersetzen soll. Zudem: Wenn nach einem Seminar oder Workshop nur fünf Prozent des Gehörten hängen bleiben und sich auswirken, ist eine Beratung in kurzer Zeit amortisiert.

Können Sie feststellen, ob von Ihren Inputs wirklich etwas übrig bleibt?

Man muss klar sehen: Wenn man einen eintägigen Impuls-Workshop durchführt und danach im Betrieb alles laufen lässt wie früher, dann wird gar nichts geschehen und das Gehörte ist in kurzer Zeit weg. In einem Tag lässt sich die Welt nicht verändern, und der Alltag holt uns schnell wieder ein. Deshalb ist es wichtig, danach Grundsätze und Leitlinien zu erarbeiten. Das Problem, an dem gearbeitet werden soll, besteht bei der Firma selbst – deshalb kann auch nur sie es lösen. Ich bin nur Unterstützer und Sparringpartner, die Umsetzung geschieht im Betrieb, dort steht und fällt der Erfolg. Das heisst: Es braucht Massnahmen, und die Vorgesetzten müssen diese vorleben.

Wie können diese Massnahmen aussehen?

Es geht darum, die Probleme zu erkennen und danach Standards zur Verbesserung zu definieren. Eine altbekannte, aber immer noch aktuelle Frage im Umgang mit Kunden ist: Wie oft darf das Telefon klingeln, bevor es zwingend abgenommen werden muss? Man kann nun definieren, dass das nach drei Mal Klingeln geschehen muss. Dann aber gilt es, das konsequent zu machen, auch zu kontrollieren und dran zu bleiben. Am Ende meiner Seminare gestalten die Teilnehmer oft Collagen mit ihren Träumen und Zielen. Diese Visualisierung hilft, Anker zu setzen und sich später daran zu erinnern, was man sich vorgenommen hat und darauf zurück zu kommen.

Haben Sie solche Standards in Ihrer eigenen Unternehmertätigkeit erfolgreich definiert?

Da gibt es sehr einfache Beispiele mit direkter Erfolgskontrolle. Wenn ein Kunde in unserem Shop einen Zehnerpack Bier gekauft hat, bin ich davon ausgegangen, dass er auf den Weg zu einem Grillfest oder an die Sitter ist. Unser Verkaufspersonal musste den Kunden in solchen Fällen zwingend fragen, ob er das Bier lieber gekühlt haben möchte, eine Aufmerksamkeit, die kaum ein Kunde erwartet hatte. Unser Bierumsatz stieg sehr schnell stark. Unseren Lotto- oder Los-Kunden haben wir immer ein kleines Glückskäferchen mit den besten Glückwünschen überreicht. Glück kann jeder brauchen, und das ist sehr gut angekommen bei der Kundschaft. Durch solche kleine Gesten entsteht Kommunikation, eine Art Pingpong, der Kunde freut sich, das Personal spürt das und ist motiviert, sich auch beim nächsten Kunden so zu verhalten.

Das sind Beispiele aus dem Detailhandel. Lässt sich die Philosophie auf jede Branche umsetzen?

Ich bin von meinem Werdegang her verkaufsorientiert, aber die Themen Führung und Motivation sind in jeder Branche zentral. Ohnehin handelt es sich bei Schwierigkeiten in einem Unternehmen zu über 90 Prozent um ein Führungsproblem. Und Führung und Motivation sind fast immer direkt miteinander verknüpft. Vordergründig kämpft eine Firma vielleicht mit finanziellen oder anderen Schwierigkeiten, aber im Kern geht es fast immer um Führungsfragen.

Sie machen das nun bereits viele Jahre. Wie sieht Ihre Bilanz aus: Steigt das Bewusstsein für solche weichen Faktoren oder sinkt es?

So generell lässt sich das nicht sagen. Es ist wie so oft: Eigentlich wissen wir ja alle, dass das wichtige Themen sind. Aber in der Tageshektik gehen sie oft unter, und der Prozess muss von aussen angestossen werden. Unternehmen, die solchen Fragen Aufmerksamkeit schenken, gehören in der Regel auch zu den erfolgreichen.

Selbst wenn man bereit ist, sich weiterzubilden: Im Bereich Motivation gibt es unzählige Trainer und Methoden, die angepriesen werden. Wie findet man da das Richtige?

Wichtig ist, sich zu erkundigen, was ein Berater bereits gemacht hat, wie sein Werdegang aussieht und welche Projekte er erfolgreich umgesetzt hat. Er sollte über einen grossen Rucksack und viel Erfahrung verfügen. Es gibt immer wieder Verkaufstrainer, die in einer grossen Organisation tätig waren, selbst aber kaum je mit Kunden zu tun hatten. Da frage ich mich: Wie kann so jemand das, was er erzählt, wirklich vorleben? Referenzen sind ebenfalls ein guter Anhaltspunkt. Ideal ist es natürlich, wenn man vorgängig selbst an einem Seminar teilnimmt und sich so das eigene Bild eines Beraters machen kann. Entscheidend ist nicht nur der Inhalt des Gesagten, sondern vor allem, wie es herüber kommt. Arbeitet der Trainer mit Bildern und Metaphern? Letztlich ist der Entscheid für eine Zusammenarbeit aber auch immer Gefühlssache. Ich beobachte aber, dass oft aus einer Fehlüberlegung heraus eine falsche Wahl getroffen wird.

Und zwar?

Viele Firmen versuchen in erster Linie, Expertenberatung zu einem ganz bestimmten Bereich zu erhalten. Das ist der falsche Ansatz, weil das Problem oft grundsätzlicher liegt. Prozessentwicklung beginnt, indem man die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter analysiert. Das Ziel ist es, die Stärken zu stärken und die Schwächen zu schwächen. Ein Angestellter soll dort eingesetzt werden, wo er stark ist, dann hat er Freude an der Arbeit, ist motiviert und erbringt gute Leistung. Das Thema Motivation ist mit dieser Massnahme bereits abgehakt. Aber heute kennen viele die Fähigkeiten ihrer Arbeitskollegen nicht einmal. Dann geschieht es, dass nutzlos an den Schwächen herumgeschraubt wird, statt sie einfach zu akzeptieren und den Fokus auf die Stärken zu legen.

Was ist falsch daran, ein erkanntes Problem in einem bestimmten Bereich ganz direkt anzugehen?

Ich vergleiche das oft mit einer Zwiebel. Wer zum Kern vorstossen möchte, muss Schicht um Schicht abtragen. Das Problem, das ein Unternehmer schildert, ist oft nicht das eigentliche Problem, sondern nur eine Konsequenz daraus. Wenn die Verkaufsabteilung schlechte Resultate abliefert, ist der erste Gedanke der an eine Verkaufsschulung. Aber das Problem liegt vielleicht ein oder zwei Ebenen tiefer. Es gibt Berater, die eine Situation kurz anschauen und dann das Offensichtliche machen. Vielleicht ist später ein Verkaufstraining das richtige, aber zuerst muss man tiefer graben.

Wie gross ist die Bereitschaft zu einem solchen Prozess in einem Unternehmen?

Jede Intervention stösst auf Widerstand, das ist normal. Man muss den Prozess transparent machen und auf keinen Fall hinter dem Rücken der Mitarbeiter durchführen. Diese bekommen es früher oder später ohnehin mit und fühlen sich dann nicht einbezogen – das erzeugt Frust. Es gibt den Organisationsgrundsatz, aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Wenn man alle ins Boot holt, werden auch alle zum Teil der Lösung. Wer das Gefühl hat, sowieso nichts zu sagen zu haben, der engagiert sich auch nicht. Meine Erfahrung sagt mir, dass sich Mitarbeitende in aller Regel engagieren wollen, aber oft sind ihnen die Möglichkeiten dazu verwehrt.

Gibt es ein Unternehmen oder eine Branche, bei der Sie besonders gerne als Coach aktiv wären?

Mein Schwerpunkt liegt beim Verkauf. Aber letztlich muss man in jeder Branche verkaufen. Jede Form von Führung ist auch Verkauf – man muss seinen Angestellten eine Idee oder ein bestimmtes Vorgehen verkaufen. Ich bin überzeugt, dass man in jedem Unternehmen mit dem richtigen Coaching in kürzester Zeit Mehrwert generieren kann. Gefordert ist da vor allem die Chefetage: Kürzlich habe ich als Kunde schlechte Erfahrungen mit einem Telekommunikationsunternehmen gemacht und mich beschwert. Wenige Stunden später kam eine Antwort direkt vom CEO. Das zeigt, dass das Anliegen ernst genommen wird. Der Chef muss das Problem nicht selbst lösen, aber er zeigt auf diese Weise, dass er mich respektiert. Viele Firmen vernachlässigen solche Faktoren.

Interview LEADER-Sonderausgabe / LEADERSHIP SPEZIAL vom Oktober 2008.

www.leaderonline.ch