



Vertrauen schaffen statt Befehle geben

Über die Führung von Festen Freien

Man ist zum gemeinsamen Erfolg verdammt, doch bei Festen Freien haben Führungspersonen keine Weisungsbefugnis. Deswegen müssen sie sich auf andere Weise Respekt verschaffen.

Mit dem Handelsvertreter für Werkzeugmaschinen knirscht es. Eigentlich müsste man am selben Strang ziehen, doch die Vertriebsleiterin hat das Gefühl, dass das nicht der Fall ist. Dabei sah zu Beginn alles so vielversprechend aus: Er ist Ingenieur und vertriebsaffin, fachlich sehr geeignet, er kennt den Markt und die Zielgruppen. Jetzt, nach neun Monaten, stellt sich die Situation anders dar als erwartet: Er ist schlecht zu erreichen, hält sich nicht immer an Absprachen, wehrt sich gegen Transparenz und Digitalisierung. Und wenn man ihn darauf anspricht, wird er zunehmend ärgerlich.

Konflikte wie diese sind keine Seltenheit. Die Führung von Festen Freien – wir sprechen von 3F – ist in der Management-Literatur ein vernachlässigtes Thema. Dass diese Gruppe von Mitarbeitern „unführbar“ wäre, ist zwar ein Mythos, in manchen Fällen vielleicht auch eine Ausrede. Doch die Aufgabe stellt hohe Anforderungen an die persönlichen und methodischen Fähigkeiten der Führenden sowie an deren Situationskompetenz. Wir nennen das gerne: „Führen in der Champions League!“

Als selbstständige Gewerbetreibende sind Freie Handelsvertreter dem Unternehmen, für das sie Geschäfte abschließen, hierarchisch gleichgestellt. Trotzdem sind beide Seiten zum wirtschaftlichen Erfolg verpflichtet, trotzdem müssen sie in enger Abstimmung Projekte über die Bühne bringen und gemeinsame Regeln einhalten. Das gilt auch in der Zusammenarbeit mit Freien Mitarbeitern in anderen Branchen. Damit das gelingt, erfordert 3F Vertrauen und Respekt. Wer als Vorgesetzter in dieser Konstellation Anweisungen geben muss, hat in der Regel bereits verloren. Persönliche Autorität und Ansehen treten an die Stelle der disziplinarischen Führung.

Wie gelingt das? Wir, die Beratergruppe PALATINA, beschäftigen uns seit längerem mit dem Thema und merken, wie anspruchsvoll diese Form der Führung ist. Zunächst müssen die Führenden sich die Besonderheiten dieser Konstellation bewusst machen. Auf dieser Basis lassen sich spezifische Ansätze und dazu passende tägliche Aktivitäten, Werkzeuge und Führungsprinzipien entwickeln.

Die vier Herausforderungen der „3F“

⇒ Besondere Charaktere

Man tritt Freien Handelsvertretern sicherlich nicht zu nahe, wenn man feststellt: Viele von ihnen sind eher „exotische Typen“. Gerade wenn es gleich eine ganze Gruppe von Festen Freien anzuleiten gilt, ist die Vielfalt an Charakteren häufig groß. Der eine braucht vielleicht ein bisschen Druck, der andere will eher mitgerissen werden. Feste Freie anzuführen, kann dem Hüten von einem Flohzirkus gleichen. Gefragt ist die Fähigkeit, sich in unterschiedliche Charaktere einzufühlen. Auch Unterhalterqualitäten können nicht schaden.

⇒ **Unterschiedliche Wege zum Erfolg:**

Der Vertriebsverantwortliche und der Handelsvertreter sind zum Erfolg verdammt. Das Ziel ist also klar. Doch wie es zu erreichen ist – darüber können die Ansichten auseinandergehen.

⇒ **Nichts geht ohne Vertrauen und Respekt**

Der Feste Freie muss seinem Ansprechpartner vertrauen und ihn respektieren – das ist das Kernprinzip der Führung in dieser Konstellation. Ohne eine funktionierende und sehr belastbare Beziehung ist der gemeinsame Erfolg in weiter Ferne.

⇒ **Der Chef als Coach**

Die Weisungsbefugnis fehlt – ein Ersatz muss her. Gefragt sind deshalb nicht nur klassische Führungstools. Der Vorgesetzte muss auch als Coach arbeiten, seine Mitarbeiter bei der Persönlichkeitsentwicklung unterstützen. Er sollte sich die Frage stellen: Kann ich andere Menschen dazu bringen, mir zu folgen? Nur dann kann er auch andere anleiten.

Fünf Ansätze zur erfolgreichen Führung von Festen Freien

1. Kennzahlen festlegen

Der Vertriebserfolg gibt das Ziel vor. Mit der Formulierung von Kennzahlen lässt sich dieses Ziel eingrenzen und für beide Seiten festschreiben. So kann der wirtschaftliche Erfolg die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit legen.

2. Vertrauen aufbauen

Der Geführte muss den Eindruck haben, dass der Führende es gut mit ihm meint. Das gelingt, wenn Vorgesetzte die zentralen Vertrauensfaktoren kennen: Sie müssen Zusagen einhalten, teilen Wissen, zeigen Respekt und Interesse für die Situation ihrer Mitarbeiter. Es braucht einen kreativen Umgang mit dem Thema. Vertrauen wird nur in geringem Maße auf Vorschuss gegeben und entsteht nur begrenzt durch Reden. Es erwächst aus gemeinsamen Erfahrungen von Stress, Konflikten und Misserfolgen. Wichtig ist zudem: Vertrauen wird nicht „blind“ gegeben, es bedarf immer einer – angemessenen – Kontrolle

3. Respekt verschaffen

Wenn nötig muss der Vorgesetzte auch gegen Widerstände seine Prinzipien und Richtlinien durchsetzen – ohne Angst zu haben, den Festen Freien zu verprellen. Denn Konflikte lassen sich nie ganz vermeiden. Führungspersönlichkeiten dürfen sich also nicht scheuen, auch mal einen Machtkampf einzugehen. So verschaffen sie sich Respekt.

4. Führung zeigen

Persönliche Macht ist gefragt, wenn man keine organisatorische Macht ausüben kann. Im Alltag kommen deshalb die Werkzeuge der lateralen Führung zum Einsatz, mit denen der Vorgesetzte auch ohne Weisungsbefugnis Einfluss auf seine Mitarbeiter ausüben kann. Der Reifegrad in den Themen ist unterschiedlich – deswegen ist die Situative Führung gefragt. Wichtig ist zudem fachliche Expertise: Nur wer selbst ein guter Verkäufer ist, kann anderen Menschen glaubwürdig vermitteln, wie auch sie gute Verkäufer werden. Dass 3F oft im virtuellen Kontext stattfindet, ist eine weitere Führungsherausforderung. Nichtsdestotrotz muss sie mitgedacht werden.

5. Als Coach wirken

Werkzeuge aus dem Coaching-Bereich ergänzen die Führungsansätze. Mit Empathie, Seniorität, psychologischen Kenntnissen lässt sich die Beziehung intensivieren. Für eine Führungsaufgabe ist gute Menschenkenntnis unverzichtbar.