

# Vertrieb

DAS EXPERTEN-TEAM:



BERATUNGSBRIEF

Alexander Christiani

Mercuri-Chef Holger Dannenberg

Prof. Dr. Peter Winkelmann

Martin Limbeck

Michael Ehlers

Anne M. Schüller

Dirk Kreuter

Martina Schimmel-Schloo

AUSGABE 10/2008 – OKTOBER

www.Vertriebs-Experts.de

## Sonderdruck Beratungsbrief Ausgabe Oktober 2008

### Holen Sie sich Ihre Vertriebsexperten ins Haus

Alexander Christiani, Mercuri-Chef Holger Dannenberg, Prof. Dr. Peter Winkelmann, Michael Ehlers, Anne M. Müller, Dirk Kreuter und Martina Schimmel-Schloo

#### Der innovative Fachinformationsdienst:

- Beratungsbrief für neue Impulse und Tipps
- Online-Wissensdatenbank für aktuelle Recherchen und Problemlösungen



Testen Sie jetzt im 2-Monats-Abo

# www.Vertriebs-Experts.de

Wann ist ein Team ein Team?

# So formen Sie als Manager Ihr Erfolgsteam

Viele Manager sprechen von „ihrem Team“. Ohne ein funktionierendes Team können Sie aber als Vorgesetzter auf Dauer nicht erfolgreich sein. Obwohl der eine oder andere Einzelkämpfer akzeptable Leistungen bringt.

Von Hans Fischer

Der entscheidende Leistungsdurchbruch eines Teams erfolgt erst dann, wenn es Ihnen gelungen ist, aus Ihren Mitarbeitern, mit all ihren unterschiedlichen Lebenstheorien, Persönlichkeiten und Leistungsvermögen, ein Team zu entwickeln. Ein Team, das bei aller Individualität der einzelnen Mitglieder ein klares Ziel gemeinsam verfolgt und in dem jedes Teammitglied im Rahmen seines Leistungsvermögens seinen Beitrag zur Zielerreichung einbringt. Das bedeutet, ein Team versteht sich nicht als eine Ansammlung von gleichartigen Mitarbeitern. Erst die unterschiedlichsten Persönlichkeiten mit all ihren Eigenheiten machen ein Team interessant und dynamisch. Ihr Job als Vorgesetzter ist es, das Team heterogen zusammenzusetzen und zielorientiert auszurichten.

## Wie funktioniert die Gruppendynamik?

Sie brauchen kein Psychologe zu sein, um die Gesetze der Gruppendynamik zu verstehen. Sie erklärt sich ganz logisch aus dem gesunden Menschenverstand und aus der Beobachtung Ihrer Mitarbeiter. In den meisten Gruppen übernimmt ein Mitglied recht bald die Führerrolle (Alpha-Position). Es ist die Person mit dem größten Durchsetzungsvermögen und Machtwillen. Manchmal, aber nicht unbedingt, ist diese Eigenschaft noch gekoppelt mit einer hohen Qualifikation. Die Mehrzahl der Gruppenmitglieder gibt sich, wie im richtigen Leben auch, mit der Mitläuferrolle zufrieden (Gamma-Position). Die Gamma-Leute orientieren sich an der Mehrheitsmeinung oder an der Meinung des Alpha-Kollegen. Sie äußern zwar ihre eigene Meinung, aber nicht mit der unbedingten Konsequenz. Wenn Sie Pech haben, haben Sie auch einen Mitarbeiter im Team, der teils durch eigenes Verschulden, aber nichtig nur, von der Gruppenmehrheit gerne zum Sündenbock erklärt wird (Omega-Rolle). Teamwork im negativen Sinne können Sie dann beobachten, wenn die anderen Gruppenmitglieder einhellig ihre Aggression auf den Omega-Mann übertragen.

## Was sind die einzelnen Persönlichkeiten des Teams?

Nur wenige Menschen sind Vormacher, die meisten sind Nachmacher. Die Vormacher gehören zu den gruppenspezifisch stärkeren Mitgliedern. Sie werden immer versuchen, die Gruppe für ihre Meinung einzunehmen. Die Mehrheit der anderen Gruppenmitglieder ist durchaus in der Lage, in der Gruppe ihre Meinung zu artikulieren, jedoch nicht mit dem Durchsetzungsvermögen und der Ausdauer der gruppenspezifisch starken Mitglieder. Gruppenspezifisch schwache Mitglieder schließen sich gerne in ihrer Meinungsbildung den starken an, teils auch aus Bequemlichkeit. Passen Sie auf! Gruppenspezifisch stark muss nicht unbedingt Ihr qualifiziertester Mitarbeiter sein. Es ist vielmehr immer der Mitarbeiter mit dem größten Machtwillen. Es gibt in vielen Teams hoch befähigte Mitarbeiter, die aber als ausgesprochene Einzelkämpfer gruppenspezifisch eher schwach sind. Im Berufsalltag bringen diese Einzelkämpfer ihren wertvollen Beitrag, wenn sie in ihrer gewohnten Sphäre

arbeiten können. Diese Spezialisten versagen, wenn sie sich in der Gruppe behaupten müssen. Akzeptieren Sie das. Man tut diesen Menschen keinen Gefallen, wenn man sie wegen ihrer hohen Qualifikation in eine Führungsrolle drängt. Eine Gruppe wird immer dem gruppenspezifisch Starken folgen und der qualifizierte Einzelkämpfer wird in der Gruppe seine volle Leistungsfähigkeit nicht aktivieren können.

## Eine stabile Gruppendynamik – Voraussetzung für den Teamerfolg

Ihr Beitrag als Vorgesetzter ist, möglichst schnell für eine stabile Gruppendynamik zu sorgen. Denn solange die Rangordnung innerhalb einer Gruppe nicht steht, kann nicht konstruktiv gearbeitet werden. Sobald sich Menschen zusammensetzen, um gemeinsam etwas zu produzieren, beginnt, zum Teil sehr subtil und nicht immer bewusst, der Kampf um die Rangordnung. Das Thema ist so lange sekundär, solange keine Hierarchie gefunden wurde. Wie bei den großen Konferenzen der Weltpolitik wird zunächst über Verfahrensfragen gestritten und das eigentliche Thema rückt in den Hintergrund. Steht die Rangordnung, dann kann die Gruppe harmonisch und ergebnisorientiert zusammenarbeiten. Bei Teams, die schon einige Jahre zusammenarbeiten, steht die Rangordnung. Die Gruppendynamik ist stabil. Werden Teams durch neue Kollegen ergänzt, braucht es seine Zeit, bis die Stabilität wieder hergestellt ist. Schalten Sie sich autoritär in die Teambildung ein, dann werden Sie kurzzeitig die gruppenspezifischen Regeln außer Kraft setzen. Denn es ist ja klar, wer der Chef ist. Es finden keine Ranglistenkämpfe statt, aber es entsteht auch keine kreative und konstruktive Arbeitsatmosphäre. Und sobald Sie sich wieder ausblenden, geht der Ranglistenkampf weiter. Das Team kann noch nicht konstruktiv arbeiten.

## Machen Sie es geschickter:

Geben Sie ein Thema vor und bitten die Gruppe, eine Lösung zu entwickeln. Das Thema, das Sie wählen, ist völlig unerheblich. Es geht jetzt primär darum, dass die Gruppe sich in ihrer Rangliste findet. Das bedeutet auch: Halten Sie sich aus der Diskussion weitgehend raus! Hat sich die Gruppe gefunden, dann erst ist sie reif für die wirklich wichtigen Aufgaben.

## Zum Autor: Hans Fischer

hat sowohl eine technische wie auch eine kaufmännische Ausbildung. Er war zehn Jahre Verkäufer im Außendienst bei multinationalen Unternehmen und weitere zehn Jahre Vertriebsleiter in internationalen Unternehmen. Seit 1991 ist er Trainer und Berater von namhaften Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Sein Spezialgebiet ist die Schulung für den Verkauf beratungsintensiver Produkte und Dienstleistungen.  
[www.fischerseminare.de](http://www.fischerseminare.de) [www.puls-blog.de](http://www.puls-blog.de)

