

So führe ich mein Team

Teams aufbauen, fördern und entwickeln

Bearbeitet von
Dr. Gunnar C. Kunz

den direkten Kontakt mit den Kunden pflegen. Dadurch werden sowohl die Vertriebs- als auch die Vertragsspezialisten wirkungsvoll entlastet.

In der Hektik des Tagesgeschäfts treten jedoch gelegentlich Meinungsverschiedenheiten und Spannungen auf. Während z. B. die Vertriebsmitarbeiter vorrangig versuchen, Kunden zu gewinnen und rasch Neuverträge abzuschließen, verhalten sich die Vertragsspezialisten bei möglichen Neugeschäften eher konservativ. Potenzielle Kunden und mögliche Neuverträge werden von ihnen inhaltlich genau geprüft: Sind die Kunden zahlungsfähig? Ist eine Vertragskonstruktion ausgereift? Sind die Risiken für Ihr Versicherungsunternehmen kalkulierbar? Trägt eine Versicherung voraussichtlich über eine lange Laufzeit, ohne dass Vertragsstörungen auftreten?

Chancen

Die Komplexität Ihres Versicherungsgeschäfts erfordert eine zweckmäßige Aufgabenteilung, bei der die vertrieblichen Ziele und die vertraglichen Anforderungen in Einklang gebracht werden. Dies hat in Ihrem Team eine Arbeitsteilung zur Folge: Die Vertriebspezialisten kümmern sich um die Kundengewinnung und das Produktangebot am Markt, während die Vertragsspezialisten für solide Versicherungsstrukturen Sorge tragen.

Abweichende Sichtweisen und Positionen sind in gewissem Maße ausdrücklich erwünscht: Die Vertriebsmitarbeiter versuchen bewusst, vorrangig neue Kunden zu gewinnen und vielfältige Versicherungsprodukte anzubieten. Die Vertragsspezialisten sind hingegen beauftragt, nur solche Kunden und Verträge anzunehmen, die den Risikostandards Ihres

Hauses entsprechen. Die Teamassistenten wiederum sind gehalten, inhaltlich nicht in den Entscheidungsprozess für oder gegen eine bestimmte Vertragskonstruktion einzugreifen. Dafür veranlassen sie jedoch zügig die Abwicklung, sobald ein Abgleich und ein Konsens mit den Erwartungen der Kunden erreicht wurde.

Wenn jeder Beteiligte den Schwerpunkt des anderen respektiert, entstehen daraus Synergien für Ihr Team – selbst dann, wenn manche Kunden und Verträge im Team kontrovers diskutiert werden. Eine Herangehensweise, bei der die Fragestellungen im Tagesgeschäft aus verschiedenen Betrachtungswinkeln beleuchtet werden, war in der Vergangenheit bereits ein wichtiger Erfolgsfaktor für treffsichere Vertragsabschlüsse. Deshalb wollen Sie diese bewusst gewählte interne Rollenverteilung und Aufgabenstruktur auch künftig beibehalten.

Herausforderungen

Durch die funktionale Trennung von Kundengewinnung bzw. Produktvertrieb auf der einen und Vertragsanalyse bzw. Kundenbewertung auf der anderen Seite ergeben sich sporadisch Auseinandersetzungen in Ihrem Team: Die Vertriebsmitarbeiter haben manchmal den Eindruck, dass der Vertragsabschluss durch weitere Prüfschritte unnötig verzögert wird. Durch Rückfragen und vertiefende Vertragsanalysen bis hin zu Abstimmungen mit den Fachabteilungen der Zentrale, z. B. in der Rechtsabteilung, zieht sich der Vertragsabschluss zeitweilig in die Länge. Gelegentlich reagieren Kunden irritiert oder äußern sich beim Kundenbetreuer ungehalten – etwa wenn unerwartete Verzögerungen

eintreten, zusätzliche Nachweise angefordert werden oder weitere Auflagen gemacht werden.

Umgekehrt sind die Vertragsspezialisten der Auffassung, dass die Vertriebsmitarbeiter den Kunden zu leichtfertig Versprechungen machen, die später nicht eingehalten werden können, zum Beispiel Zusagen zur Absicherung von Risiken, die nicht ohne Weiteres zu versichern sind, Gewährung vergünstigter Konditionen oder Verzicht auf nötige Auflagen und Sicherheiten.

Die unterschiedlichen Sichtweisen Ihrer Mitarbeiter prallen teils heftig aufeinander, was für Emotionen, wechselseitige Vorwürfe und Reibungsverluste sorgt. Manche Teamassistenten haben das Gefühl, „zwischen zwei Stühlen zu sitzen“, versuchen zu vermitteln oder wollen verhindern, dass der Kunde von den Kontroversen erfährt. Dies belastet vereinzelt die Teamatmosphäre.

Empfohlene Maßnahmen

Legen Sie als Teamleiter Wert darauf, dass Diskussionen besonnen geführt und Problemstellungen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden. Appellieren Sie an alle Teammitglieder, auch bei abweichenden Sichtweisen einen respektvollen, fairen und sachlichen Umgangston zu wahren. Erläutern Sie in Team- und Einzelbesprechungen, dass die fachliche Aufgabenteilung zwischen Vertriebs- und Vertragsmitarbeitern zum Nutzen für Ihr Unternehmen und Ihre Kunden bewusst gewählt wurde.

Führen Sie von Zeit zu Zeit eine Abteilungsbesprechung durch, in der nur ein Thema auf der Tagesordnung steht: das

interne Miteinander. Dabei werden beispielsweise folgende Fragen vertieft:

- Wie gehen wir miteinander um?
- Wo drückt der Schuh?
- Wie können wir unsere Zusammenarbeit verbessern, um mehr Effizienz und Kundenzufriedenheit zu erreichen?

Die Mitglieder in Ihrem Team sollen an einem Strang ziehen, auch wenn unterschiedliche Rollenaufträge wahrgenommen und kontroverse Standpunkte in Fachfragen vertreten werden.

Verdeutlichen Sie in Fachbesprechungen, dass in Ihrem Versicherungsgeschäft komplexe Fragestellungen nach dem „Vieraugenprinzip“ zu beleuchten sind. Begründen Sie, warum oftmals weitere Spezialisten einbezogen werden, um komplexere Versicherungsstrukturen im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit, Risikokontrolle oder Praktikabilität zu prüfen.

Bitte Sie Ihre Mitarbeiter darum, Sie unmittelbar einzubeziehen, wenn einzelne Positionen anscheinend unverrückbar aufeinander prallen. Suchen Sie das Gespräch mit den Betroffenen entweder im vertraulichen Einzelgespräch oder gemeinsam am runden Tisch. Geben Sie dabei nicht einseitig etwas vor, sondern unterstützen Sie beratend, moderierend und durch die Versachlichung des Dialogs. Ergreifen Sie nicht Partei, sondern bemühen Sie sich darum, eine tragfähige, fachlich zweckmäßige Lösung anzubahnen. Fordern Sie hierzu zum ausdauernden Gespräch untereinander auf – im Sinne einer positiven Streitkultur, bei der Vorbehalte nicht unter den Tisch gekehrt werden.

Gebieten Sie Einhaltung, wenn Konflikte unter der Gürtellinie ausgetragen und Einzelne persönlich attackiert oder verletzt werden. Eine Grenze ist für Sie erreicht, wenn Beteiligte ihr Gesicht zu verlieren drohen und Emotionen unkontrolliert oder lautstark artikuliert werden. Achten Sie darauf, dass niemand unter Druck gesetzt wird und Spielregeln eines vertrauensvollen Umgangs miteinander beachtet werden.

Verstehen Sie Konflikte als Chance, um den nötigen Klärungsbedarf im Team zutage zu fördern. Wenn heftig miteinander um den besten Weg im Interesse des Unternehmens und des Kunden gerungen wird, ist dies ein gutes Zeichen: Eine gefühlsbetonte Auseinandersetzung und ein heftiger Wortwechsel zeigen in einem spannungsgeladenen Disput eine hohe innere Beteiligung an. Bemühen Sie sich als Teamleiter um eine achtsame, ausgleichende Gesprächssteuerung, damit die vorhandenen Energien produktiv kanalisiert werden und zur Lösungsfindung beitragen.

Auf den Punkt gebracht

Meinungsverschiedenheiten und gelegentliche Konflikte sind natürlicher Bestandteil der Teamarbeit. Insbesondere dann, wenn durch unterschiedliche Perspektiven und Rollen die Interessen der Einzelnen abweichen, löst dies zeitweise Spannungen aus.

Fördern Sie als Führungskraft eine faire Dialogkultur, in der die Beteiligten kontroverse Standpunkte offen artikulieren und vorgetragene Sichtweisen wechselseitig respektieren. Wirken Sie darauf hin, aufkeimende Konflikte frühzeitig zu klären. Setzen Sie Grenzen, wenn abwei-

chende Positionen auf der zwischenmenschlichen Ebene zu unfairen Attacken oder unproduktiven persönlichen Gefechten führen.

Sorgen Sie für Deeskalation, indem Sie die Diskussion strukturieren und ausgleichend zwischen den Konfliktparteien moderieren. Bestehen Sie auf einen umsichtigen und wertschätzenden Umgang miteinander.

Prozesse im Team optimieren

Beispiel

Sie sind als Vertriebsleiter eines größeren Finanzunternehmens für die Region Süd zuständig. Ihr Produktportfolio besteht aus erklärungsbedürftigen Kredit- und Leasingprodukten, die Sie vorrangig für mittelständische Unternehmen anbieten. Die Kunden nutzen die Dienstleistungen Ihres Hauses, um z. B. Maschinen, IT-Systeme, Firmenfahrzeuge, Büroausstattungen und andere Investitionsgüter zu finanzieren. Ihr Team besteht aus acht Mitarbeitern, die dezentral für die Kundenakquisition und -betreuung zuständig sind. Sechs Kundenberater arbeiten jeweils zu dritt gemeinsam mit einer Teamassistentin im Backoffice.

Kundenbesuche werden von Ihren Kundenberatern, die jeweils einen eigenen Kundenstamm betreuen und individuelle Umsatzziele verfolgen, selbstständig durchgeführt. Die Angebotsentwicklung und Vertragsbetreuung übernehmen die beiden Teamassistentinnen in Zusammenarbeit mit Ihrer zentralen Vertragsabteilung. Sie steuern das Team gemäß den strategischen Zielen, ohne selbst ein eigenes Verkaufs-

gebiet zu betreuen. Gelegentlich begleiten Sie Ihre Kundenberater, um sie bei Kundengesprächen zu coachen.

In den letzten Jahren hat Ihr Team sehr effektiv gearbeitet: Die Deckungsbeitragsziele wurden erreicht, in Einzelfällen sogar deutlich übertroffen. Im laufenden Geschäftsjahr gestaltet sich die Neukundenakquisition jedoch schwieriger, da sich die Kundenerwartungen verändert haben und neue Wettbewerber mit Ihnen in Konkurrenz treten. Bisher wurden die Quartalsziele nur teilweise erreicht. Die Zusammenarbeit zwischen den Kundenberatern und den Teamassistentinnen verläuft in letzter Zeit nicht immer reibungslos: Interne Abstimmungen erfolgen gelegentlich unvollständig oder Kundenanfragen werden nicht zeitnah beantwortet. Teilweise treten auch Verzögerungen bei der Auftragsbearbeitung auf.

Situationsbetrachtung

Sie haben großes Interesse daran, auch im neuen Geschäftsjahr die vorgegebenen Absatzziele zu erreichen. Durch eine Optimierung der internen Zusammenarbeit versprechen Sie sich mehr Synergien in Ihrem Team. Sie möchten Qualitätsverluste in hektischen Phasen des Tagesgeschäfts oder bei Abwesenheit einzelner Mitarbeiter vermeiden.

Sie haben sich deshalb vorgenommen, die Abläufe zu überprüfen und die individuellen Zuständigkeiten zu überdenken. Von der Geschäftsleitung haben Sie den Auftrag erhalten, Kosten zu senken. Insofern ist eine Erweiterung der Personaldecke ausgeschlossen. Bei künftig unzureichender Umsatzentwicklung ist sogar fraglich, ob die Anzahl der Kundenberater und Teamassistenten zu halten ist.

Kürzlich wurde von einzelnen Vertriebsmitarbeitern der Wunsch an Sie herangetragen, die Vorgehensweise bei der Kundengewinnung und -betreuung zu hinterfragen. Dies kommt Ihrem eigenen Anliegen entgegen, Prozesse im Team zu optimieren. Einige Teammitglieder haben bereits Vorschläge eingebracht, z. B. die Verkaufsgebiete neu zu ordnen, die Kompetenzen der Teamassistentinnen zu erweitern oder die Akquisitionsstrategie, z. B. durch eine Erweiterung der Onlinepräsenz, grundsätzlich zu verändern. Sie fragen sich, ob Sie eventuell bei Schlüsselkunden selbst stärker akquirieren sollten. Durch die zügige Erarbeitung eines Konzepts zur Lösungsfindung wollen Sie der Geschäftsleitung Ihr rechtzeitiges Gegensteuern verdeutlichen. Schließlich steht auch Ihre eigene Leistung als Vertriebsleiter auf dem Prüfstand.

Chancen

Sie sind schon viele Jahre als Vertriebsleiter tätig. Dauerhafte Erfolge haben Sie durch eine hohe Kunden- und Ergebnisorientierung in Ihrer Region und zugleich vorausschauendes Reagieren auf neue Umfeldbedingungen sichergestellt. Bisher haben Sie ein gutes Standing bei Ihrer Geschäftsleitung, da Ihr Regionalteam in den letzten Jahren zu den wichtigsten Leistungsträgern im Unternehmen gehörte.

Die in diesem Jahr abgeschwächte Umsatzentwicklung möchten Sie nutzen, um die Abläufe in Ihrem Vertriebsteam grundsätzlich zu überprüfen. Sie versprechen sich davon, den gestiegenen Kundenerwartungen und den Veränderungen am Markt künftig besser gerecht zu werden. Auch gegenüber möglichen Schwankungen im Absatz Ihrer Produkte wollen Sie sich durch die Neustrukturierung besser wappnen.