

# HOCHLEISTUNGSTEAMS ENTWICKELN UND FÜHREN



Foto: © Stephanie Hofschlaeger/PIXELIO

**Verkaufscoach** ♦ Bei Bewerbungsgesprächen stehen die Fähigkeiten des Bewerbers an erster Stelle. Seine Eignung zur Teamarbeit kommt oft erst an zweiter Stelle. In vielen Unternehmen ist interdisziplinäre Teamarbeit aber zur Selbstverständlichkeit geworden. Soll ein Team die Zusammenarbeit miteinander bewerten, vergeben die Teammitglieder häufig schlechte Noten. ♦ **Marc Sobolewski**

**B**egründet wird dies meistens mit fehlenden gemeinsamen Zielen, gefolgt von unzureichender Weitergabe von Informationen oder schlechter Kommunikations- und Feedbackkultur im Team. Konflikte werden immer wieder auf der persönlichen Ebene ausgetragen und zudem Informationen nicht frei

gehandelt. Das kann dazu führen, dass bei Teammeetings die restlichen Anwesenden nicht entscheidungsfähig sind oder sein wollen, wenn einzelne Teammitglieder fehlen. Das behindert die Arbeit miteinander und kann auf Dauer zu schlechter Stimmung, Demotivation, Krankheit oder sogar zur Kündigung führen.

Bei Hochleistungsteams ist das anders. Für das gute Funktionieren des Hochleistungsteams sind einige Faktoren sehr wichtig. Diese Faktoren zu ermöglichen liegt im Wesentlichen in der Verantwortung der übergeordneten Führungskraft. Denn was nicht von der verantwortlichen Führungskraft ermöglicht wird, hat auch



### Verbindliche Ziele gemeinsam entwickeln

Die Entwicklung gemeinsamer Ziele ist für ein Team ebenfalls von elementarer Bedeutung. Gemeinsame – füreinander verbindliche – Teamziele sollen gemeinsames Handeln ermöglichen. Darin unterscheidet sich das Hochleistungsteam von einer Gruppe. In der letztgenannten Arbeitsform haben die Gruppenmitglieder eigene persönliche Ziele, deren Erreichung über den gemeinsamen Teamzielen steht. Im Hochleistungsteam stehen die gemeinsamen Ziele verbindlich über allen Einzelzielen, ohne Wenn und Aber. Sie werden im Außenkontakt gemeinsam vertreten, und sie sind bindend für das gesamte Team.

Oft sind die Erwartungen an die Erreichung der Teamziele durch die Vorgesetzten oder das Unternehmen groß. Um das Dilemma zwischen den vorhandenen persönlichen Zielen und den gemeinsamen Teamzielen aufzulösen, müssen beide Ebenen von den Teammitgliedern in Einklang gebracht werden.

### Auf die Unternehmenskultur kommt es an

Jedes Unternehmen hat seine eigene Unternehmenskultur. Interessant – und in Studien gern zitiert – ist, dass Teams umso erfolgreicher am Markt agieren, je mehr Unternehmenswerte sich im Handeln der Mitarbeiter wiederfinden. Das erstaunt gar nicht. Ist die Unternehmenskultur positiv, werden zum Beispiel Konflikte viel eher angesprochen und konstruktiv zwischen den Beteiligten gelöst. Informationen fließen unaufgefordert und besser. Somit ist die Transparenz erhöht und gleichzeitig sind Reaktionszeiten vermindert. Gleichzeitig ist das Unternehmensklima gut.

Was an sich ein weicher Faktor ist – das Unternehmensklima –, hat Auswirkungen auf eine ganze Reihe harter Faktoren. Diese lassen sich messen und stehen in einem direkten Wirkungszusammenhang zum Unternehmensklima. Dazu zählen die Produktivität, die Qualität der Arbeitsergebnisse, der Krankenstand, die Eigeninitiative und die Motivation der Mitarbeiter.

Gerade im Verkauf arbeiten viele Menschen, die unterschiedliche Rollen ausfül-

auf Dauer keine Legitimation. Ebenso können zielfördernde Verhaltensweisen auf der Strecke bleiben, wenn sie nicht konsequent eingefordert werden. Und sowieso: Was von der Führungskraft oder der Teamleitung nicht vorgelebt wird, kann von Teammitgliedern auch nicht verlangt werden.

Oft geben sich Teams in Teamentwicklungsworkshops selbst verbindliche Regeln für das Miteinander im Unternehmen. Unabdingbare Voraussetzung für die funktionierende Teamarbeit ist es, das Teamregelwerk zusammen mit den Teammitgliedern zu erarbeiten. Dafür müssen die Initiatoren oder die Vorgesetzten des Teams sorgen. Dadurch entsteht eine Verbindlichkeit für die Umsetzung der Regeln bei den Teammitgliedern.

#### CARO-AUTOR

### Marc Sobolewski

Marc Sobolewski ist Unternehmensberater für Marketing und Vertrieb. Der Diplom-Kaufmann verfügt über mehr als 20 Jahre Management-erfahrung, unter anderem als Verkaufsleiter in der Fliesenindustrie und als Geschäftsleiter Marketing und Vertrieb in der Konsumgüterindustrie. Seit 2002 berät und trainiert Marc Sobolewski mit seinem Unternehmen m2s marketing to sales Geschäftsführer und Verkäufer aus der Bauwirtschaft, dem Konsumgüterbereich und dem Dienstleistungssektor. Seit 2005 bringt er als CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt.



**Kontakt:** Marc Sobolewski,  
Lenastraße 26, 60318 Frankfurt/  
Main, Telefon: 069 59797558,

E-Mail: [m.sobolewski@m-2-s.de](mailto:m.sobolewski@m-2-s.de)  
Homepage: [www.m-2-s.de](http://www.m-2-s.de)

len müssen. Es gibt Teamplayer, die gern ausprobieren, andere setzen lieber auf Bewährtes. Da sind Fingerspitzengefühl der Führungskraft und Interesse aller aneinander ein gutes Rezept, um verschiedene Qualifikationen und Fähigkeiten ergänzend zu kombinieren. Viel hängt auch davon ab, ob sich Vorgesetzte ebenso wie Teammitglieder kontinuierlich weiter entwickeln und bereit sind, sich dafür zu engagieren. ♦

[www.caro-magazin.de](http://www.caro-magazin.de)

Schlagworte für das  
Online-Archiv  
Verkaufsförderung,  
Verkaufsteam

