



Serie: Transformation im Vertrieb Alle gleich führen? Der größte Fehler in der Transformation

Transformation im Vertrieb verlangt mehr als Methodenwissen. Wer Vermittler im Wandel pauschal führt, verliert sie – und riskiert den Erfolg. Warum souveränes, situatives Führungshandeln jetzt entscheidend ist, erklärt Christian Polz, Geschäftsführer von Team-Polz, im Gastbeitrag.

Das ist Alltag in vielen Unternehmen: Eine umfassende Transformation ist angesagt. Die Finanzberater und Versicherungsvermittler wollen lernen, mit mündigen und topinformierten Kunden zu interagieren. Denn diese nutzen das Internet und KI (Künstliche Intelligenz), um sich auf die Beratung bestens vorzubereiten. Das stellt Berater und Vermittler vor oft vollkommen neue Herausforderungen, auf die sie nicht vorbereitet sind. Sie benötigen die Unterstützung der Führungskraft, um mit der Veränderung zurechtzukommen. An dieser Stelle unterläuft vielen Führungskräften der Kardinalfehler, alle Mitarbeitenden über einen Kamm zu scheren.

Beispiel aus dem Versicherungsbereich

Eine Führungskraft ist Verfechterin des agilen Führens. Das heißt, sie lässt den Mitarbeitenden Entscheidungsspielräume, arbeitet mit agilen Methoden, baut durchlässige Netzwerkstrukturen auf und möchte, dass sie kreativ und eigeninitiativ vorgehen. Das Problem: Sie bedenkt nicht, dass sie damit einige Mitarbeitende nicht erreicht, etwa die Vermittlerin, die klare Vorgaben und Top-down-Anweisungen benötigt, um den Transformationsprozess zu meistern. Diese

Vermittlerin müsste hierarchisch, nicht agil geführt werden – das agile Führen wirkt kontraproduktiv.

Notwendig wäre ein souveränes Vorgehen, bei dem die Führungskraft jeweils die Persönlichkeit und den Reifegrad des Vermittlers berücksichtigt und punktgenau das Führungsverhalten aktiviert, das zur Problemlösung führt.

Souverän und individuell führen

Eine souveräne Führungskraft versteht es, ihr Verhalten individuell auf die Berater und Vermittler einzustellen. Dabei greift sie auf hierarchisches, transaktionales, situatives, transformationales, agiles und coachendes Führungshandeln zurück:

- Sie agiert hierarchisch mithilfe von Anweisungen und Direktiven, etwa in Notfällen und Krisen. Aber auch bei Top-down-Entscheidungen bleibt sie respektvoll und wertschätzend.
- Auf der transaktionalen Stufe versteht sie sich als Dealmakerin, die Wenn-dann-Vereinbarungen (Deals) trifft: „Wenn Sie die folgende Leistung

erbringen, dann gibt es Lob und materielle Belohnung!“

- Auf der situativen Stufe konzentriert sie sich darauf, vertrauensvolle Beziehung aufzubauen.
- Beim transformationalen Verhalten sieht sie die Mitarbeitenden als Verantwortungsträger und führt mit Vorbild, Vertrauen, Vision und Sinnstiftung. Dies geht mit der zunehmenden Emanzipation der Menschen einher, die sich ihren Weg zum Ziel selbst bahnen.
- Auf der agilen Stufe begleitet sie Mitarbeitende und Teams als „Gleiche unter Gleichen“ und stellt einen Rahmen zur Verfügung, in dem selbstorganisierendes und eigenständiges Arbeiten möglich ist.
- Beim coachenden Führungshandeln schließlich gibt sie Hilfe zur Selbsthilfe, entwickelt Stärken, entfesselt Potenziale und unterstützt die Berater und Vermittler auch bei der Persönlichkeitsentfaltung.

Entscheidend ist, sukzessive zu lernen, jedes Führungsverhalten gleichermaßen zu beherrschen. Führungskräfte, denen dies gelingt, fällt es meistens leichter, die Mitarbeitenden auf dem Weg durch die Transformation zu begleiten.

Über den Autor: Christian Polz ist Inhaber und Geschäftsführer von [Team-Polz](#). Der Berater, Trainer, Coach und Supervisor coacht und trainiert seit über 20 Jahren erfolgreich Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen. Er ist Experte für Unternehmensführung, Transformation, Agilität, Führung, Teamentwicklung, Changemanagement und Konfliktmanagement.

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport



<https://www.experten.de/id/4949025/Alle-gleich-fuehren-Der-groesste-Fehler-in-der-Transformation/>