



Serie: Transformation im VertriebMitarbeiterführung: Warum Einzel-Lob den Fortschritt bremst

Transformation wird oft als Einzelleistung gefeiert – und genau das wird zum Problem. Warum Führungskräfte Erfolge konsequent „teamisieren“ müssen, um Veränderung nachhaltig zu verankern, erklärt Christian Polz, Geschäftsführer von Team-Polz, im 2. Teil seiner Gastbeitrags-Reihe.

Wir tendieren dazu, Erfolge und Misserfolge zu individualisieren und Einzelpersonen zuzuschreiben. Aber: Bei Teamleistungen, die im Kollektiv erbracht wurden, ist es wichtig hervorzuheben, dass sie nur im und durch das Team erreicht werden konnten. Um konkret zu verbleiben: In vielen Finanzdienstleistungs- und Versicherungsunternehmen wird regelmäßig „Eine Mitarbeiterin des Monats“ oder „Ein Mitarbeiter des Monats“ gekürt. Und in Meetings und Mitarbeitergesprächen gehört es zum guten Ton, die Leistungen von einzelnen Beratern und Vermittlern anzuerkennen, und zwar vollkommen zu Recht. Allerdings: Von der Ehrung des „Teams des Monats“ hört man nur in Ausnahmefällen.

Das Vorgehen funktioniert auch in die andere Richtung: Funktioniert etwas nicht wie geplant, wird allzu rasch und unreflektiert die destruktive Suche nach einem Schuldigen ausgerufen, statt Fehler und Rückschritte als Resultate auf dem Weg zum Ziel und als Anstoß zu einem Lernprozess zu sehen. Hinzu kommt: Für den Fehler könnte ja auch das Team oder die Teamarbeit verantwortlich sein!

08/15-Anerkennung vermeiden

Zielführender ist es, Lob und Anerkennung richtig zu adressieren. Einzelleistungen sollen selbstverständlich weiterhin als Einzelleistungen gewürdigt werden. Aber dies sollte auch für Teamleistungen gelten. Entscheidend ist, die Teamleistung begründend anzuerkennen. Die Führungskraft lobt nicht pauschal im 08/15-Stil, sondern hebt wertschätzend hervor, dass und inwiefern durch eine Teamleistung im Rahmen des Veränderungsprozesses eine positive Entwicklung in Gang gesetzt werden konnte: „Ich finde es einfach klasse, wie es Ihnen gemeinsam im Team durch ein kollegiales Zusammenspiel gelungen ist, den neuen Gesprächsleitfaden eigenverantwortlich in den Kontakten mit den für uns so wichtigen Kunden umzusetzen. Ihre unermüdlichen Telefonate, Frau Müller, Ihre persönlichen Gespräche mit den Entscheidern vor Ort, Frau Meier, und Ihre After-Sales-Aktivitäten, Herr Rickwitz, haben dafür gesorgt.“

Klug ist es, die Teammitglieder von ihren Umsetzungserfolgen im Detail berichten zu lassen: „Erzählen Sie doch mal ausführlich, welche Stolpersteine es gab und wie es dem Team gelungen ist, sie beiseitezuräumen!“ So wird deutlich,

dass die Interaktionen und der Austausch zwischen den Teammitgliedern erheblich zu dem Topergebnis beigetragen haben und es vor allem durch die enge Zusammenarbeit gelungen ist, einen wichtigen Veränderungsschritt zu meistern. Vielleicht liegt nun auch die Auszeichnung zum „Team des Monats“ oder zur „Teamleistung des Monats“ nahe.

Es gilt sich von der Denkweise zu verabschieden, dass es immer nur Individualleistungen sind, die zu Fortschritten führen. Der ganzheitlich-systemische Blick auf das Teamgefüge lässt erkennen, wie die Diskussion zwischen Teammitgliedern zur Geburt kreativer Ideen führt, die einen Mehrwert kreieren, der durch die Arbeit eines einzelnen Mitarbeiters nicht hätte zustande kommen können.

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/4949034/Mitarbeiterfuehrung-Warum-Einzel-Lob-den-Fortschritt-bremst/>