

Fallbeispiel: Innen- und Außendienst lernen sich besser zu verstehen (1)

Kontext

Die deutsche Vertriebsniederlassung eines Pharmakonzerns steht mitten im Merger mit einem Wettbewerber. In einem sich verändernden Marktumfeld führen laufende Umstrukturierungen zu Unsicherheit auf allen Ebenen der Belegschaft.

Ausgangssituation

Der Geschäftsführer der Niederlassung veranlasst zur Stärkung seines zehnköpfigen Teams einen initialen, eintägigen Team-Workshop, dem ein halbtägiges Team-Coaching (follow up) im Abstand von zwei Monaten folgt. Konfliktpotenzial im Team liegt in der Tatsache, dass Innendienst und Außendienst die meiste Zeit räumlich getrennt sind, jedoch nur als Team mit unterschiedlichen Persönlichkeiten die Anforderungen des Marktes bewältigen kann. Während der Außendienst täglich vertrauensvolle Beziehungen zu anspruchsvollen Kunden (Ärzte) aufbauen und pflegen muss, kennt der Innendienst die Situation beim Kunden lediglich über Order-Eingänge und vom Hörensagen. Andererseits muss der Innendienst extrem serviceorientiert und exakt arbeiten, damit die vom Außendienst veranlassten Aufträge reibungslos abgewickelt werden.

Vorgehen

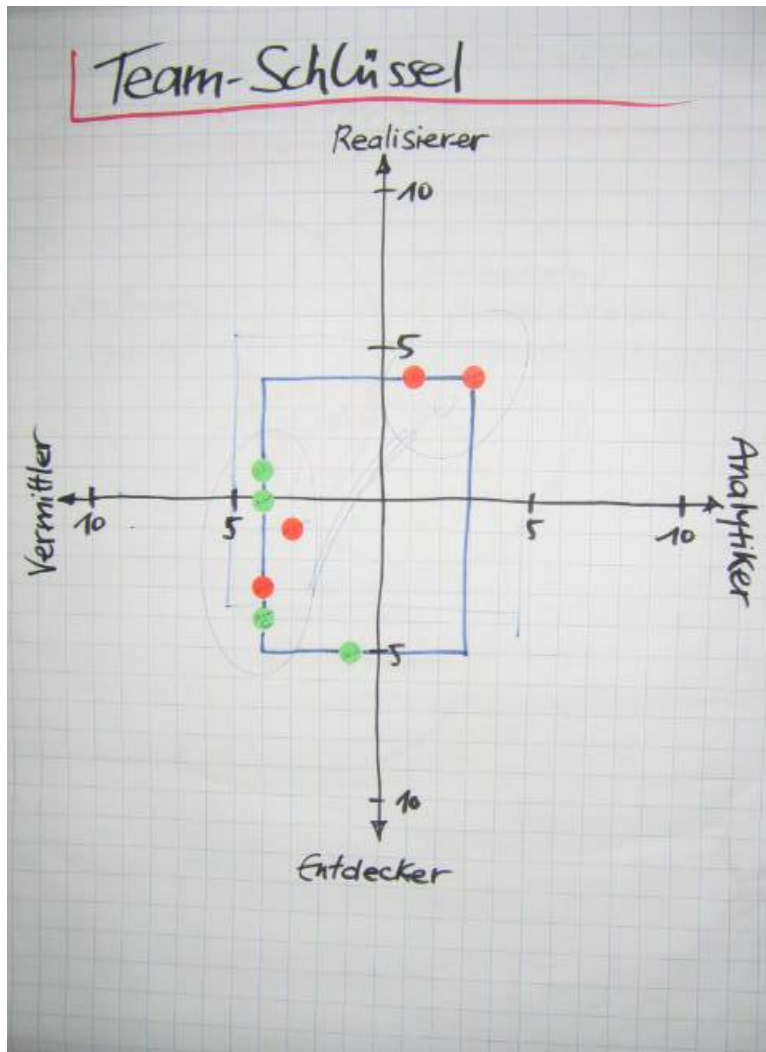
Der erste Team-Workshop dient der Sammlung und Priorisierung von Teamstärken und -schwächen sowie aktuellen Anliegen. Im Zuge eines Lernprojektes wurden die gegenseitigen Abhängigkeiten verdeutlicht und das Selbstverständnis des Teams geklärt.

Das follow-up Team-Coaching hatte die weitere Stärkung des Teams zum Ziel. Unter dem Motto „sich selbst und andere besser verstehen“ sollten die Teammitglieder einen Ansatz finden, die Anforderungen und notwendigen Verhaltensweisen verschiedener Arbeitsweisen (Innendienst/Außendienst) aus neuen Blickwinkeln zu sehen.

Nach der Überprüfung der To Dos vom letzten Team-Workshop, dem Sammeln aktueller Anliegen und einem Lernprojekt zur gelungenen Kommunikation in Führung und Team, kam der Persönlichkeits- und Teamschlüssel zur Anwendung.

Die Auswertung der Persönlichkeitsschlüssel setzte sich in Zweier-Feedback-Teams fort und führte zu angeregten Diskussionen. Der Teamschlüssel wurde im Plenum von Trainer und Teilnehmern analysiert und eingehend diskutiert.

Fallbeispiel: Innen- und Außendienst lernen sich besser zu verstehen (2)



Ergebnisse

Im Team häufen sich Vertreter von Innendienst (rote Punkte) und Außendienst (grüne Punkte) im Bereich Vermittler/Entdecker. Diese Teammitglieder harmonisieren nach eigenen Aussagen in der Zusammenarbeit. Der Geschäftsführer (Entdecker) steht einsam im Feld, muss aber in Zeiten großer Veränderungen ständig nach neuen Optionen Ausschau halten (typischer Entdecker). Größtes Konfliktpotenzial, das sich auch in der täglich Arbeit zeigt, hat der Geschäftsführer mit zwei Innendienst-Mitarbeitern, die sich im Bereich Realisierer/Analytiker gruppieren und Sonderaufgaben in der Zusammenarbeit mit Behörden zu erledigen haben.

Fallbeispiel: Innen- und Außendienst lernen sich besser zu verstehen (3)

Reaktionen

Die Visualisierung des Teamschlüssels am Flipchart lieferte den Impuls für klärende Diskussionen über die unterschiedlichen Standorte und daraus folgenden Verhaltensweisen der Teammitglieder.

Spontan äußerten einige Teammitglieder in welchem Quadranten sie sich ein neues Teammitglied wünschen (Analytiker). Der Geschäftsführer sprach die Idee aus, den Persönlichkeits- und Entwicklungsschlüssel als Unterstützung bei der Auswahl geeigneter Bewerber einzusetzen.

Nutzen von key4you

- Klärungshilfe
- neutrale Basis für Klärungsgespräche der Teammitglieder untereinander
- Chance und Möglichkeit, das sich selbst und das eigene Team von außen betrachten zu können (Meta-Perspektive)
- Visualisierung der jeweiligen persönlichen Standorte (Typen der Alltagsbewältigung)
- Verständnis für unterschiedliche Herangehensweisen an dieselben Aufgaben (Entdecker vs. Analytiker)
- sachliche Diskussion ermöglicht
- Klarheit über personelle Defizite im Team (Basis für Auswahl neuer Teammitglieder)

Ansprechpartner und Quelle:

mühleisen Profilschärfe

Beratung | Coaching | Training

Stefan Mühleisen | Dipl.-Journalist

Waldschmidtweg 1

D-82541 Münsing

Telefon 08177-9265-33

www.profileschaerfe.de

muehleisen@profileschaerfe.de