

Den Beratungserfolg sichern

Mehr Wirtschaftlichkeit durch ergebnisorientierte Personalentwicklung

von Dr. Dirk Volker Seeling und Stefan Kalle, Bonn

Personalentwicklung trägt dazu bei, Unternehmensziele zu erreichen und Kosten einzusparen - wenn sie gezielt auf das Unternehmen mit seinen spezifischen Erfordernissen und Zielsetzungen zugeschnitten und professionell gesteuert wird.

Jeder Personalverantwortliche weiß, wie schwierig es ist, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Hinzu kommt, dass gerade in der derzeitigen wirtschaftlich angespannten Lage schon alleine dadurch Kosten eingespart werden können, dass tatsächlich der richtige Mitarbeiter auf dem richtigen Arbeitsplatz sitzt. Personalentwicklung ist das Stichwort der Stunde und das Gebot der Zukunft, um den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern. Ideal wenn Unternehmen es schaffen, gemeinsam zu lernen. Nach einer Diagnose, wo steht der einzelne Mitarbeiter, wo die Organisation, gibt es unterschiedliche Wege: Zum einen grundlegende Trainings, die sicherstellen, dass alle im Unternehmen eine gemeinsame Basis haben. Zum anderen praxisbegleitende Maßnahmen, um individuelle Probleme im Einzel-Coaching und/oder Team-Training zu lösen. Nur mit diesem Praxistransfer greifen Qualifizierungsmaßnahmen. Nachhaltige Personalentwicklung geht weg vom Seminarraum und sucht die konkrete Umsetzung im Arbeitsalltag. Dadurch gewinnen

Personalentwickler gerade in der Krise an Akzeptanz. Eine lernende Organisation lebt von dem Miteinander. Vor allem Führungskräfte sind hier gefordert, ihre Mitarbeiter in der täglichen Praxis beim Lernen und Umsetzen zu begleiten. Im Idealfall wird jeder Einzelne ebenso von seinem Vorgesetzten wie auch von seinen Kollegen in der persönlichen Weiterentwicklung unterstützt – zum Wohle des Ganzen und für den gemeinsamen Erfolg.

Beraterqualifizierung in vier Schritten

Berater fühlen sich oft überfordert. Sie leiden unter dem enormen Erwartungsdruck, immer mehr verkaufen oder leisten zu müssen. Eine täglich geringer werdende Zukunftssicherheit tut ihr Übriges dazu, dass Berater oft krank und ausgebrannt sind. Keine allzu gute Basis, um erfolgreiche Kundengespräche zu führen. Anlass genug, sich wieder einmal auf die grundlegenden Fähigkeiten, die für einen Berater besonders wichtig sind, zu konzentrieren. In vier Phasen, die den Beratungsprozess widerspiegeln, können Berater ihre Qualifizierung ausbauen, um auch in unsicheren Marktsituationen mehr Umsatz zu erzielen bzw. die eigene Wirtschaftlichkeit in der Akquise und bei Projekten zu erhöhen:

Fortsetzung umseitig



Der Diplom-Psychologe Dr. Dirk Volker Seeling ist Geschäftsführer der Personal- und Unternehmensberatung personal-point GmbH in Bonn und seit über 15 Jahren als Personalentwickler tätig. Mit den Kernthemen Personaldiagnostik, Personalentwicklung sowie Organisationsentwicklung, einem Kernteam von 8 festen und 10 freien Mitarbeitern sowie einem internationalen Netzwerk von TrainerInnen und BeraterInnen, bietet personal-point „Personalarbeit aus einer Hand“. Zielgruppe dafür sind sowohl der qualitätsführende Mittelstand als auch Großunternehmen fokussiert auf die Branchen IT/ Telekommunikation, Gesundheit, Versicherung/Finanzdienstleistung und Handel.



Der Diplom-Sozialwissenschaftler Stefan Kalle ist Managing Partner bei der personal-point GmbH in Bonn und Leiter des Geschäftsfeldes Organisationsentwicklung. Der Experte für lernende Organisationen unterstützt Unternehmen, Teams und Einzelpersonen in Veränderungsprozessen dabei, den Wandel aktiv zu gestalten.

DV+VA

Nr. 250 vom 15.11.2009

www.mm-pr.de
Agentur für Öffentlichkeitsarbeit

1. Sich selbst erkennen ist der erste Schritt...

Wer sich selbst nicht kennt bzw. realistisch einschätzen kann, wird es auch im Umgang mit anderen Menschen, ob Vorgesetztem, Mitarbeiter oder Kunden, oft schwer haben, den richtigen Weg zu finden. Oder wie der Jesuitenpater Rupert Lay in diesem Zusammenhang betont: „Langfristig ist man nur erfolgreich, wenn man weiß, warum man erfolgreich ist.“ Umso wichtiger ist es für Berater deshalb, sich zu fragen: „Was ist für mich persönlich Erfolg?“ und zu analysieren „Ich persönlich bin erfolgreich, wenn.../weil...“. Eines steht ohne Zweifel fest: Es gibt weder ein Patentrezept für Erfolg noch den Einheitsstypen des Erfolgreichen. Eines allerdings haben alle erfolgreiche Menschen gemeinsam und in hohem Maße: Authentizität! Das heißt, das, was sie tun und wie sie es tun, passt zu ihrer veranlagten Persönlichkeitsstruktur. Wissen Berater also, welche Stärken und Schwächen sie haben und können diese auch bei anderen Menschen erkennen bzw. analysieren, gelingt die

Kommunikation um einiges leichter und besser.

2. Kommunikationsfähigkeit immer weiter ausbauen

Zwischen dem, was ein Kunde sagt und dem, was der Berater versteht, liegen oft Welten – vielleicht weil er mit seinen Gedanken bereits im nächsten Termin oder bei der Wochen-, Monats-, Quartalsplanung ist. Viel häufiger ist es aber der Fall, dass die Reaktion des Beraters auf eine von ihm interpretierte Botschaft ganz anders und für den Kunden völlig unverständlich ausfällt. Wollen wir mit einem Gesprächspartner sinnvoll kommunizieren, müssen wir zunächst einmal aufmerksam zuhören und den Anderen auch verstehen wollen – aber das setzen wir bei Beratern voraus. So banal das Ganze klingen mag, so wesentlich ist es, darauf in Gesprächen immer wieder zu achten. Zwischen dem Wissen und Wollen und schließlich dem Können und Tun stehen oft Hürden, die nur durch Training und ein sich kontinuierliches „Selbst-bewusst-machen“ überbrückt werden können.

3. Angebote und Projekte gekonnt präsentieren

Ohne Präsentationen kommt heute kaum ein Berater aus. Ob Versicherungs- und Finanzbranche, IT und Unternehmensberatung oder Gesundheitsbereich – nicht immer sind konkrete Produkte vorhanden, die sich im Gespräch leicht zeigen lassen. Es gibt eine Fülle an Tipps für die Gestaltung von Power-Point-Präsentationen was Schrift, Farben und Gestaltungselemente oder sogar die Einbindung von Multimedia angeht. Neben dieser Hardware zählt vor allem eines: Den Kunden gedanklich da abzuholen, wo er sich gerade befindet, d. h. vor, während und nach der Beratung immer wieder einmal einen Blick durch dessen Brille zu werfen. Keine noch so schöne bunte und ausgefeilte Präsentation ersetzt das selbstbewusste Beratergespräch auf Augenhöhe.

4. Konflikte erkennen und lösen

In schwierige Gesprächssituationen kommt jeder Berater über kurz oder lang einmal. Da beschwert sich ein Kunde, hier kommt es zu Diskussionen über Zahlungsmodalitäten und dort gibt es persönliche Unstimmigkeiten. Derartige Konflikte bieten dem Berater immer zwei Möglichkeiten: Das Gespräch abrupt zu beenden, sich persön-

lich angegriffen zu fühlen und sich lieber dem nächsten Kunden zuzuwenden. Oder sich gedanklich schon vorab einmal mit den Chancen und Risiken eines Konfliktes auseinanderzusetzen und dessen Ursachen zu erkennen. Eine Beschwerde oder eine Unstimmigkeit in einer Verhandlung bietet zumindest die Möglichkeit, zu reagieren! Der Grad zwischen sachlicher Beschwerde und persönlicher Kritik ist bei einem aufgebrachten Kunden oft fließend. Berater müssen lernen, sich entsprechend zu verhalten, am besten mit der PUZL-Methode: Problem erkennen, Ursache finden, Ziel gemeinsam festlegen, Lösung anbieten.

Beste Ausgangsbasis einer Beraterqualifizierung im Rahmen einer strategischen und effizienten Personalentwicklung ist eine faire und transparente Partnerschaft - intern zwischen Unternehmer, Führungskraft und Mitarbeiter - ebenso wie extern zu einem Dienstleister in diesem Bereich. Dann bietet eine solche Qualifizierung gerade in unvorhersehbaren und unbeeinflussbaren Situationen, wie sie unser wirtschaftliches Umfeld fast täglich bereithält, eine gute Grundlage, um das Unternehmen und damit auch den Arbeitsplatz des Einzelnen langfristig zu sichern.