

Der (Kompetenz-) Profiler

Die Serie im Überblick

body LIFE 06/2009:
Führung als Schlüsselkompetenz

body LIFE 07/2009:
Produktivitätssteigerung durch
Kompetenz

body LIFE 08/2009:
Gezielte Kompetenzentwicklung

body LIFE 09/2009:
Implementierung eines Kompetenzma-
nagementsystems, die ersten Schritte

body LIFE 10/2009:
Kompetenzmanagement – permanente
Weiterentwicklung als strategische
Führungsaufgabe

Kompetenzanalyse im Fitnessclub, Teil 3: Gezielte Kompetenzentwicklung

Dialogfähigkeit ist die Schlüsselkompetenz für eine hohe Kundenbindung. Im dritten Teil seiner Serie zeigt Karl Drack Mittel und Wege, um diese Fähigkeit gezielt zu analysieren und effektiv weiterzuentwickeln.

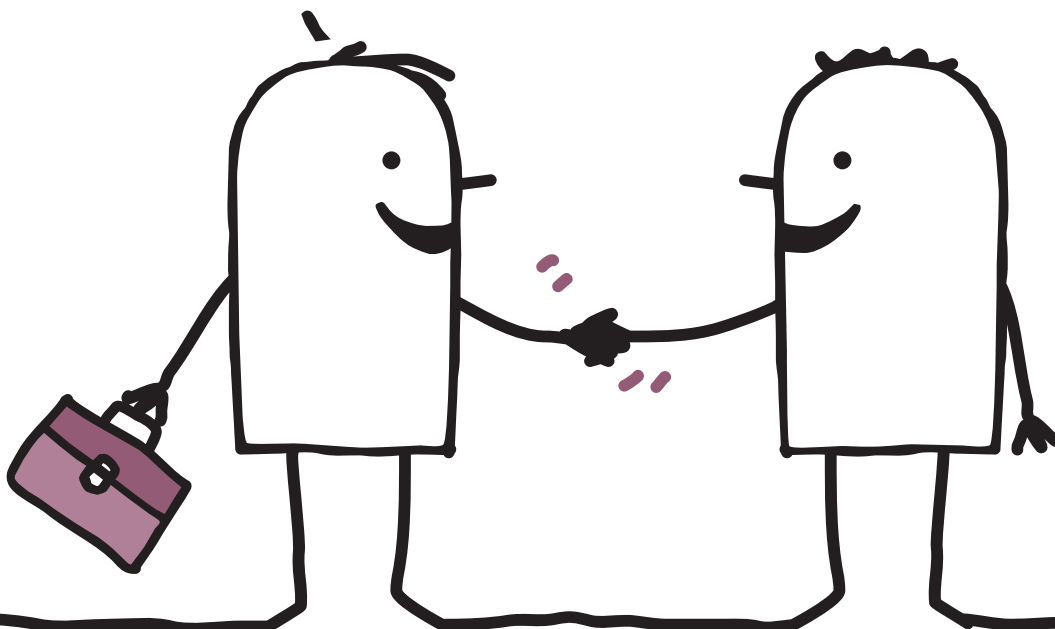
Der Marktwert eines Unternehmens hängt maßgeblich vom Wissenskapital ab. Darunter versteht man das Wissen aller Organisationsmitglieder und die Fähigkeit des Unternehmens, dieses Wissen für die nachhaltige Befriedigung der Kundenerwartungen einzusetzen. Zwei Arten werden unterschieden:

- Strukturkapital beschreibt organisatorische Strukturen, Beziehungen und Prozesse sowie intelligente innovative (Dienstleistungs-)Produkte.
- Humankapital wird nach Heyse durch Wissen, Erfahrungen und Fertigkeiten, durch Motivationen und Werte sowie durch Anpassungs-, Innovations- und Umsetzungsfähigkeiten gekennzeichnet.

Step 1: Analyse der Dialogfähigkeit

Bevor Kompetenzen gezielt weiterentwickelt werden können, müssen sie erst einmal analysiert werden. Es gibt hierzu unterschiedliche Möglichkeiten. Fragebögen (Papier, online), Verhaltensbeschreibungen mit Levelorientierung, Kompetenzinterviews (persönlich/telefonisch), Rollenspiele etc.

Beispielhaft analysieren wir im Folgenden die Teilkompetenz „Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung“. Die Merkmale dieser Teilkompetenz lassen sich in Anlehnung an Heyse/Erpenbeck wie folgt differenzieren: hervorragend, übertrifft die Erwartungen, ent-



**Dialogfähigkeit
im Test**

Top oder Flop?

Wie steht es mit Ihrer Dialogfähigkeit/Kundenorientierung beziehungsweise der Ihrer Mitarbeiter?

Hervorragend

- Hat eine erstaunliche loyale Kundenbasis entwickelt
- Hat das volle Vertrauen der Kunden: Hält, was er verspricht, und kümmert sich um eine schnelle Reaktion gegenüber den Kunden
- Setzt sich ideenreich für das Finden von Lösungen für Kundenprobleme ein
- Die Beziehungen zu den Firmenkunden sowie zu den individuellen Kunden sind hervorragend

Übertrifft die Erwartungen

- Baut feste Kundenbeziehungen auf und pflegt diese
- Bringt stets Geduld gegenüber den Kunden auf, verhält sich kompetent und professionell gegenüber den Kunden
- Löst Kundenprobleme rasch und korrekt
- Repräsentiert das Unternehmen sehr gut
- Verhält sich gegenüber den Kunden würdig und taktvoll auch unter starker Belastung
- Hat die Loyalität der Kunden häufig für das Unternehmen gewonnen und gesichert

Entspricht den Erwartungen

- Tritt im Allgemeinen kompetent und professionell gegenüber den Kunden auf
- Ist höflich und verbindlich in der Kommunikation gegenüber den Kunden und kennt sich fachlich gut aus
- Präsentiert professionell
- Geht mit den Kundenbeziehungen verantwortlich um
- Bewältigt so gut wie alle herausfordernden Kundensituationen

Bedarf noch Verbesserungen

- Ist mitunter sarkastisch
- Legt ein lässiges, unbesorgtes Verhalten an den Tag
- Ist ungeduldig und genervt von Kunden, die viele Fragen haben
- Das Wissen und das Können hinsichtlich Aufbau und Erhaltung von Kundenbeziehungen bedürfen der Verbesserung
- Verliert immer wieder die Fassung bei Kunden
- Telefoniert während eines Kundengesprächs

Unakzeptables Verhalten

- Ist gegenüber Kunden ausfällig
- Ist herablassend und ignorant gegenüber Kunden
- Verhält sich unhöflich bis abweisend
- Besitzt sehr schwache Kenntnisse über Kundenbeziehung

spricht den Erwartungen, Bedarf noch Verbesserungen, unakzeptables Verhalten (siehe Kasten). Die einzelnen Beurteilungskriterien können und sollen idealerweise unternehmensspezifisch angepasst werden. Je konkreter Sie Ihr Unternehmen analysieren, umso gezielter können Kompetenzentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden. Spitzenunternehmen wissen, was sie für ihren Erfolg an Kompetenzausprägung benötigen. Leistungslücken werden möglichst geschlossen oder zumindest optimiert.

Für die Analyse und zielgerichtete Entwicklungsmaßnahmen haben Sie auch die Möglichkeit für ein arbeitsbasiertes Kompetenzinterview. Diese Interviewfragen orientieren sich auf tatsächlich durchlaufene Anforderungssituationen im Unternehmen (siehe Kasten).

Schlüsselfunktion zur Kundenbegeisterung

Gerade für den Bereich „Stammkundenmanagement“, aber auch im Team („interne“ Kundenorientierung, Stammmitarbeiter) spielt die (Teil-)Kompetenz „Dialogfähigkeit/Kundenorientierung“ eine Schlüsselrolle. Wie sagte Deming schon vor vielen Jahren: „Ein zufriedener Kunde kommt wieder, ein begeisterter bringt seine Freunde mit.“ Bellabarba et al. betonen in diesem Zusammenhang: „Die Messung der Kundenzufriedenheit besteht weniger aus einer wohlwollenden Bestätigung der eigenen Leistung, sondern vielmehr aus einer ernsthaften Auseinandersetzung mit den Anforderungen des Kunden zur nachhaltigen Optimierung der Prozesse.“

Step 2: Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung

Methodisch können Entwicklungsmaßnahmen in Form von internen und externen Coachings, Seminaren, Workshops, Selbsttrainingsprogrammen etc. für alle geforderten Kompetenzen umgesetzt werden. Wichtig ist bei sogenannten Kompetenzentwicklungsprogrammen ein systematisches Vorgehen. Einzelmaßnahmen bleiben sehr oft wirkungslos. Auch müssen mitarbeiterspezifische Persönlichkeitsmerkmale im Hinblick auf einen optimalen Lernstrategiemix beachtet werden. Eine wesentliche Zielsetzung in Anlehnung an Heyse/Erpenbeck ist es,

- den Mitarbeitern möglichst viele und umfassende Möglichkeiten im Rahmen ihrer täglichen Arbeit und ihrem Arbeitsumfeld zu geben,
- eigene praktische Erfahrungen zu machen („Wer's spürt, weiß es besser!“)

Fragestellungen zur Dialogfähigkeit/Kundenorientierung

Prüfen Sie Ihre Mitarbeiter mit folgenden Fragen:

- Berichten Sie über eine Situation, in der Sie Ihre Menschenkenntnis effektiv dafür genutzt haben, ein größeres Kundenproblem zu lösen.
- Berichten Sie über einen Vorfall mit einem unglücklichen, ärgerlichen oder wütenden Kunden, mit dem Sie heute anders umgehen würden. Was war für die damalige Situation typisch? Mit welchen eigenen Verhaltensweisen waren Sie unzufrieden? Was würden Sie heute anders machen?
- Berichten Sie über einen Kunden, der Ihnen über Jahre treu blieb. Was haben Sie getan, damit das so war?

- Einstellungen, Verhaltensweisen, Handlungen etc. gezielt auszuprobieren
- konkrete (Aha-)Erlebnisse zu machen und diese zu reflektieren, um weitere Optimierungen abzuleiten.

Step 3: Kompetenzen entwickeln und optimieren

Sich und andere besser zu verstehen ist ein absolutes „Muss“ in der Dienstleistung. Um bei unserer ausgewählten Teilkompetenz „Dialogfähigkeit/Kundenorientierung“ zu bleiben: Exzellente Kundenorientierung ohne überdurchschnittliche Menschenkenntnisse ist kaum möglich.“

Als Einstieg zum Training in diese Teilkompetenz verwende ich z.B. das DISG-Modell nach Seiwert/Gay, da es relativ gut verständlich ist. Die vier Grundtypen sind der Dominante, der Initiative, der Stetige und der Gewissenhafte. Ein professioneller Dienstleister kann sich auf andere „Typen“ sehr gut einstellen. Dafür ist es wichtig, den Mitarbeitern Plattformen/(Frei-)Räume in Form von Erfahrungsaustausch, Fragestellungen, Tagebuch, Best-practice-Berichten, Diskussion etc. zu geben. Diese Plattformen können eine persönliche und/oder virtuelle Kommunikation herstellen. Gerade im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Kompetenzentwicklung sind diese Maßnahmen sehr wichtig.

Hohe Individualität und ein abgesicherter Lerntransfer sind bei Kompetenzentwicklungsprogrammen besonders wichtig.



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten Linz (A) und Passau. Mehrfache Trainerlizenzen für Verkauf, Persönlichkeits-, Führungs- und Teamentwicklung, Spezialisierung im strategischen Kompetenzmanagement. Langjähriger Studioleiter und seit 1998 knapp 50 Unternehmensberatungsprojekte und knapp 350 Einzelcoachings. Seit 1998 an der BSA-Akademie und der DHPG als Dozent und Prüfer. Kontakt: www.drack.com

Download-Service

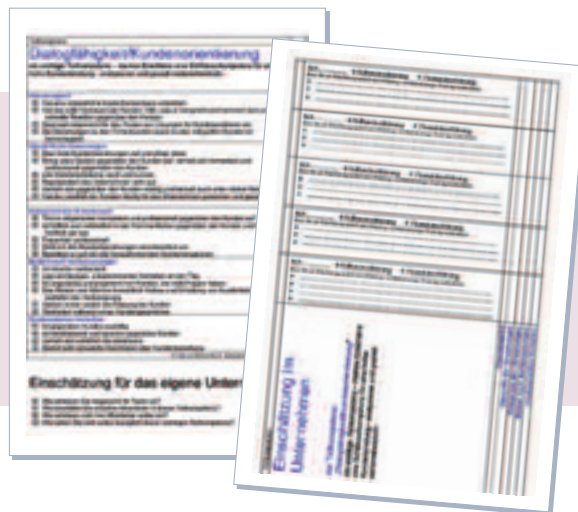
Tests zur Dialogfähigkeit

Exklusiver Service für registrierte Abonnenten



www.bodylife.com/downloads

Kostenlose Registrierung unter www.bodylife.com
„Klick“ auf my body LIFE



Mit diesen konkreten Fragestellungen können Sie die tatsächlichen Erfahrungen einer Person in Bezug auf die ausgeschriebene Tätigkeit analysieren. Brilliant einstudierte Antworten, Schaumschläger, Täuschungskünstler etc. fliegen hier in kürzester Zeit auf.

tig. Zu berücksichtigen sind nach Heyse/Erpenbeck:

- eine genaue Analyse des Kompetenzbedarfs und definierte Lernziele,
- ganzheitliches Prozessdesign,
- Projektsteuergruppe,
- Intervallartigkeit der Trainingsmodule,
- Integration aller Beteiligten,
- aktives und kontinuierliches Einbeziehen der Führungskräfte,

- Arbeiten an realistischen Praxissituationen mit „quick wins“,
- aktivierende Methodik und Didaktik,
- Einsatz von Trainern/Beratern/Coachs mit praktischer Erfahrung,
- Maßnahmenlisten und Lernzielvereinbarungen,
- begleitende Führungs-, Feedback- und Reflexionsgespräche,
- praxisrelevante Projektarbeiten und

- konkrete (Teil-)Aufgaben,
- Transferworkshop,
- Mentoren für die Teilnehmer.

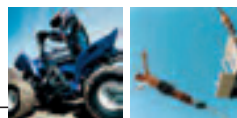
Im nächsten Fachartikel besprechen wir die Einführung eines Kompetenzmanagementsystems. Sicherlich eine herausfordernde Aufgabe, aber auch eine sehr lohnende – in Form von ausgezeichneten Erfolgs(kenn)zahlen. Versprochen!

Karl Drack

Jetzt Geschenk sichern!



12 Ausgaben pro Jahr für € 79,-**



Holen Sie sich den Adrenalin-Kick und gönnen Sie sich eins von den über 600 Jochen Schweizer Erlebnissen! body LIFE schenkt Ihnen die Anzahlung im Wert von € 40,-!



Die praktische und robuste Planentasche in dynamischer Streifenoptik von VAUDE.

☎ 01805 165 163 (14 ct./Min. aus dem dt. Festnetz, Handytarife abweichend)

www.bodylife.com/abo

Hier finden Sie noch weitere interessante Begrüßungsgeschenke!

* Bei Bezug einer Prämie ist Ihr Abonnement jeweils frühestens nach 1 Jahr kündbar. Ihre Lesepremie, die Sie einmalig erhalten, wird Ihnen ca. 2 Wochen nach Bezahlung der Rechnung zugestellt.

** Bezugspreis 2009 je Einzeljahresbezug in Deutschland inkl. MwSt. und Versand

body•LIFE®

Europe's No. 1 For Your Healthy Business

Health and Beauty Business Media GmbH • Karl-Friedrich-Str. 14 - 18 • 76133 Karlsruhe • www.bodylife.com

