

Ausbildung:

Deutsche Telekom setzt auf Beraterqualifizierung

Berater verfügen meist über ein umfangreiches fachliches Know-how, haben aber oft Schwierigkeiten, dieses Fachwissen ihren Kunden auch verständlich zu vermitteln.

Ähnlich gestaltete sich die Situation bei über 100 Sales Consultants aus dem Pre Sales Bereich der Deutschen Telekom Tochter, die sich deshalb entschloss, gemeinsam mit der personal-point GmbH aus Bonn eine Beraterqualifizierung anzubieten. Das wichtigste Ziel bestand darin, mehr profitablen Auftragseingang zu generieren.

Mit derartigen Aufgabenstellungen kennt sich das Team um Dr. Dirk Seeling, Gründer und Geschäftsführer der personal-point GmbH (www.personal-point.de) bestens aus. 2002 gegründet hat sich die Personal- und Unternehmensberatung für Personalagnostik, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung inzwischen erfolgreich am Markt etabliert. Gerne stellte sich das Expertenteam so auch den Herausforderungen bei der Deutschen Telekom: „Um die an uns gestellten Ziele zu erreichen, trainierten wir mit den Teilnehmern anhand kundenspezifischer Simulationen und Echtfälle genau die Kompetenzen, die sie in den erfolgskritischen Phasen des Vertriebs- bzw. Beratungsprozesses, insbesondere in der Kundenkommunikation, benötigen“, berichtet Dr. Dirk Seeling über das Vorgehen. Die Umsetzung macht in den Unterschied: Verschiedene Maßnahmen sicherten schließlich den Praxistransfer und die Nachhaltigkeit.

Im Gespräch reflektieren Björn Haacke (Bereichsleiter – Pre Sales Service Management) und Dr. Elke Hölzer (ICT Pre Sales Qualifizierung) die kürzlich abgeschlossene Qualifizierungsreihe: „Aufgrund einer Empfehlung aus dem HR-Bereich sind wir auf personal-point aufmerksam geworden. Das Team überzeugte uns von Anfang an durch ein durchdachtes und zielorientiert aufgebautes Konzept, durch Flexibilität gegenüber unseren Anforderun-

gen, aber auch durch begründetes Festhalten an bestimmten Prämissen.“ Im Mittelpunkt der Qualifizierung stand die Klärung der Rolle des Sales Consultant im Pre Sales Prozess (nach Abschluss der Maßnahmen war für knapp 70 % ihre Rolle als Sales Consultant klar definiert) sowie die Herstellung der Verhaltenssicherheit der Berater.

„Wir sind zu der Erkenntnis gekommen, dass wir als Deutsche Telekom und ganz speziell als Pre Sales-Bereich zwar über exzellente und hoch qualifizierte Fachkräfte verfügen, diese jedoch oft nicht das notwendige Know-how besitzen, um ihr Fachwissen als Sales Consultant beim Kunden erfolgreich einzusetzen. Unser Ziel war es daher, den Unternehmensnutzen klarer für den Kunden zu transportieren“, erläutert Dr. Elke Hölzer und Björn Haacke ergänzt: „Die besondere Herausforderung war hier die unterschiedliche Ausprägung der Sales Consultant-Rolle in den verschiedenen Regionen. Das zeigte sich im unterschiedlichen Niveau der Teilnehmer bezüglich ihrer Soft Skills ebenso wie in ihrer Identifikation mit der Rolle als Sales Consultant.“ Um dies zu gewährleisten, wurden in der aus drei Modulen bestehenden Beraterqualifizierung die ca. 100 Teilnehmer in 6 Gruppen aufgeteilt, um noch gezielter die Kompetenzen zu trainieren, die die Sales Consultants bei ihrem täglichen Geschäft benötigen und die sie letztendlich dabei unterstützen, mehr rentable Projekte zu generieren.

Am Sales-Prozess ausgerichtet

Die Inhalte der Qualifizierung waren dabei direkt am Sales-Prozess ausgerichtet, wie Dr. Dirk Seeling bestätigt: „Der Sales Consultant muss zunächst den Kundenbedarf und -nutzen und die entsprechende Investitionsbereitschaft verstehen, bevor er Lösungsalternativen anbietet. Mit dem anschließenden Angebot beschreibt er den möglichst pragmatischen Kundennutzen.“ Weitere Trainingsschwerpunkte bestanden darin, die Angebote beim Kunden zu präsentieren und Ver-

handlungen zu führen. Im Training hat personal-point Simulationen und Fallstudien aus Echtfällen der Teilnehmer kombiniert und somit eine realitätsnahe Trainingsatmosphäre geschaffen. Besonders gefallen hat den Teilnehmern der ganzheitliche Ansatz des Trainings. Dabei war u. a. auch das Structogram - ein Instrument zur Persönlichkeitseinschätzung - sehr hilfreich. „Das Gelernte konnte von den Teilnehmern direkt in die Praxis übernommen werden“, so Dr. Elke Hölzer. „Die Teilnehmer nutzen das Structogram z. B. zur besseren Kommunikation mit dem Kunden. Wie spreche ich die Sprache des Kunden, wird somit einfach und umsetzbar verstanden.“ In Trainings erlernte neue Standards und Verhaltensweisen können von den Teilnehmern nur dann erfolgreich in der Praxis umgesetzt werden, wenn deren Führungskräfte dies auch möglich machen und fördern. Björn Haacke: „Zuerst haben wir den Pfad für die Sales Consultants aufgesetzt. Da deren Teamleiter von der Qualifizierung sehr begeistert waren und den Wunsch hatten, diese Qualifizierungsreihe auch selbst zu durchlaufen, wurde die Beraterqualifizierung für die Teamleiter erweitert und spezifisch auf diese zugeschnitten.“ Insgesamt wird auf die Einbindung der Qualifizierung in die Organisation größten Wert gelegt, um eine nachhaltige Umsetzung zu sichern. Björn Haacke unterstreicht, dass „die aktive Mitgestaltung durch die Führungskräfte der Qualifizierung Nachdruck verliehen hat. Vor allem die Betonung, dass die Qualifizierung neu ist und von den oberen Führungsreihen gesteuert wird, zeigte den Mitarbeitern die Wichtigkeit dieser Qualifizierung.“ Konkrete Feedbacks aber auch die Vernetzung zu anderen Bereichen, ein aktiver Wissensaustausch sowie die Schaffung eines Lernklimas bewirkten, dass sich nach der Maßnahme mehr als 60 % der Mitarbeiter voll von ihren Teamleitern unterstützt fühlten. Dr. Elke Hölzer betont: „Personal-point hat eine integrative Rolle übernommen und akute und wichtige Themen, die sich u. a. aus den Train-

ings ergeben haben, vorangetrieben und eingebracht. Vor allem durch stringente Beachtung und Einbeziehung der Firmenspezifika und schnelles „Einleben“ in die Strukturen der Deutschen Telekom bzw. T-Systems konnte personal-point die Trainings flexibel an unsere Anforderungen anpassen.“

Umsetzung sicher

Nach der Beraterqualifizierung hat personal-point außerdem gemeinsam mit dem Pre Sales-Bereich ein Monitoring entwickelt, um die Umsetzung der Lerninhalte zu sichern. Björn Haacke erklärt: „Den Erfolg der Maßnahme messen wir regelmäßig durch Qualitätschecks auf allen Hierarchieebenen. Außerdem unterstützen leitende Führungskräfte als Paten die Maßnahmen und erfragen regelmäßig Feedback zur Umsetzung. Darüber hinaus ist ein Refresher-Training in Diskussion, um das Thema aktuell in den Köpfen aller zu halten.“

Der Erfahrungsaustausch im Kreis der Sales Consultants auf regionaler sowie bundesweiter Ebene, der aus der Qualifizierung initiiert wurde, wird als sehr nützlich erlebt. Insgesamt fühlen sich die Teilnehmer in ihrer Rolle als Sales Consultants deutlich gestärkt. Dazu abschließend Dr. Dirk Seeling: „Beratung wirkt durch Menschen für Menschen. Beraterentwicklung ist daher eine kontinuierliche, nicht delegierbare Kernaufgabe für Führungskräfte und HR-Beauftragte. Die Qualifizierung muss raus aus dem Seminarraum, in die Praxis hinein und sowohl strategisch als auch auf das Jahr betrachtet messbare Ergebnisse bringen. Das setzt einen kontinuierlichen Anpassungsprozess in dauernden Organisationen voraus, den unsere Ansprechpartner in der T-Systems und der Deutschen Telekom aktiv mittragen und gestalten. So bringt Beratung Spaß am Erfolg!“ Weitere Informationen zum Thema Beraterqualifizierung bei personal-point GmbH Personal- und Unternehmensberatung, Bonn, Tel.: 02 28/6 29 69 69 oder www.personal-point.de