

Mit dem Coach auf Kundenbesuch

Personalentwicklung verläuft erfolgreicher, wenn anhand realer Arbeitssituationen gelernt wird. Auf diesem Grundgedanken basiert das Coaching-Partner-Programm der DHL City-Vertrieb, das Kollegen und Führungskräfte in die Weiterentwicklung der Vertriebsmitarbeiter einbindet.



Der Besuch beim dritten Kunden ist noch nicht ganz vorbei, da ist die Vorschlagsliste des Coachs schon randvoll. Toni Savio, der den DHL City Vertriebsverkäufer in der Kaltakquise begleitet, spürt in diesem Moment das Dilemma des frisch ausgebildeten Coachs. Welchen Kritikpunkt soll er dem Verkäufer als erstes mitteilen? Oder ihm gleich zeigen, wie man es richtig macht? Savio holt tief Luft und erinnert sich an einen Grundsatz aus seiner Coaching-Ausbildung: Beginne das Rückmeldegespräch immer mit einer Frage!

„Wie ist es Ihnen in den Kundengesprächen gegangen? Erzählen Sie doch mal Ihre Eindrücke.“ Schnell merkt Savio, dass er die richtige Entscheidung getroffen hat: Sofort beginnt der Verkäufer, die Situationen selbstkritisch zu analysieren. Savio steuert den Verkäufer mittels weiterer Fragen durch das Coaching-Gespräch, erkundigt sich etwa: „Wie haben Sie die Situation wahrgenommen, als der Kunde in keiner Weise auf ihre Verkaufsanstrengungen eingegangen ist?“ Anschließend gibt er seine Einschätzung wieder und sucht mit dem Verkäufer nach Lösungen für den zukünftigen Umgang mit ähnlichen Situationen.

Die Coaching-Gespräche beim DHL City Vertrieb laufen nicht immer so reibungslos. Mit einsichtigen und an Entwicklung interessierten Verkäufern lässt es sich leicht arbeiten. Aber auch Widerstand ist ein wichtiger Bestandteil des Lernens.

Kollegen coachen Kollegen

DHL City Vertrieb ist ein Vertriebskanal von DHL Paket in Deutschland und betreut mit rund 70 Verkäufern Kunden in Ballungs- und Wirtschaftszentren. Eine Besonderheit ist die Herkunft der Mitarbeiter: Sie rekrutieren sich ausschließlich aus ehemaligen Post- und DHL-Zustellern und Filialmitarbeitern. Für die bedeutet der Wechsel eine starke Veränderung der Arbeitsinhalte und große Herausforderungen – einer der Gründe, warum ein Coaching-Programm eingeführt wurde. Die Top-Performer unter den Verkäufern können sich zum Coaching-Partner DHL ausbilden lassen, wodurch verschiedene Ziele erreicht werden: Neue Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation werden geschaffen und die Spitzenverkäufer durch eine Zusatzqualifizierung aufgewertet.

Das zusammen mit der Essener HS Results entwickelte Coaching-Partner-Lernsystem besteht aus drei Hauptmodu-

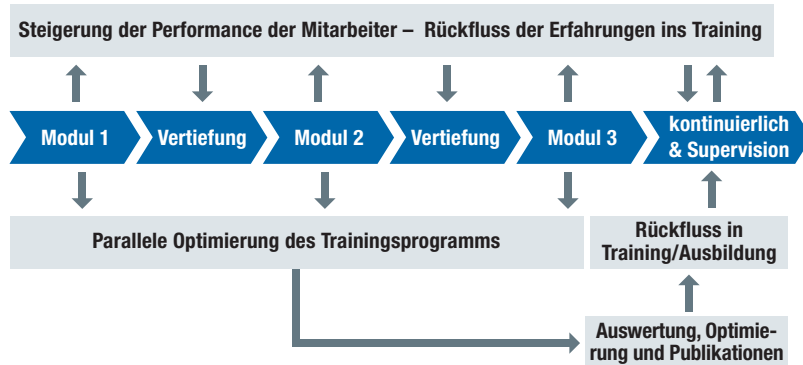
len à jeweils zwei Tagen, in denen die Grundlagen für Methodik und Haltung gelegt werden. Eintägige Vertiefungselemente zwischen den Modulen (die ohne die beteiligten Führungskräfte stattfinden) sichern den Transfer ab. In den Vertiefungstagen steht das konkrete Üben und Umsetzen des Gelernten im Vordergrund. Im Anschluss an die Ausbildung, deren Programm permanent im laufenden Prozess optimiert wird, werden die Coachs durch kontinuierliche Fall-Supervision weiter begleitet. Am Ende ihrer Ausbildung sollen die Coaching-Partner DHL in der Lage sein, Verkäuferpersönlichkeiten zu stärken und zu entwickeln. Ein besonderes Lernfeld für die Spitzenverkäufer als Coach war es deshalb, nicht auf ihre Art vorzumachen, wie es richtig geht, sondern die spezifischen Stärken der einzelnen Verkäufer im Coaching nutzbar und damit die Verkäufer unter ihren individuellen Voraussetzungen erfolgreich zu machen. „Originale schaffen und keine Kopien“ lautet das Motto.

Hilfe zur Selbsthilfe, keine Therapie

Dieser Ansatz spiegelt sich in der Coaching-Philosophie und in der Haltung der Coachs. Zentrale Grundprinzipien sind:

Coaching-Partner DHL: Das HS Results-Trainingsprogramm

Abbildung 1



Der Erfolg des Trainings wird durch einen klaren Zielprozess sichergestellt und durch Pulsbefragungen gemessen und gesteuert.

- Das Individuum des Verkäufers steht im Mittelpunkt;
- Interesse und Neugierde für die Persönlichkeit des anderen sind gegeben;
- Zutrauen in die Entwicklungsfähigkeit des Coachees;
- Lösungen müssen zur Person des Verkäufers passen;
- Der Coach gestaltet die Beziehung zum Verkäufer vertrauensvoll und partnerschaftlich;
- Der Verkäufer ist für Fortschritte selbstverantwortlich – der Coach leistet Hilfe zur Selbsthilfe;
- Das Arbeiten als Coaching-Partner ist Coaching und keine Therapie.

Für den Erfolg der Philosophie sind zwei Faktoren maßgeblich: die fundierte Ausbildung und die feste Verankerung des Coachings in der Vertriebsorganisation. Das Training beinhaltet neben Kenntnis und Übung moderner Coachinginstrumente die Reflexion der eigenen Haltung und den gelungenen Umgang mit unterschiedlichen Erwartungen. Die Verankerung des Coachings in die Vertriebsorganisation gelang deshalb so gut, weil ein verbindlicher Prozess etabliert wurde: Auftrag, Vertriebsbegleitung sowie das anschließende Coaching-Gespräch und dessen Dokumentation sind seine Kernpunkte.

Das beste Coaching-Konzept wird fehlschlagen, wenn es nicht auf einer Vertrauenskultur basiert. Das Vertrauen der Verkäufer in den Coach im DHL City Vertrieb wird dadurch getragen, dass die Verkäufer sicher sein können, dass die erfolgten Coachings ihrer Weiterentwicklung und nicht einer Beurteilung dienen. Die Integrität der Coachs, der respektvolle und verantwortungsvolle Umgang mit den Ergebnissen durch den Vorgesetzten und die für den Verkäufer transparente Dokumentation sind dafür elementare Grundlagen.

Rollenspagat: Coach und Chef zugleich sein

Als die zentrale Herausforderung bei der Einführung des Coaching-Partner-Konzepts hat sich der Umgang mit den Erwartungen der anderen und der eigenen Leistungsansprüche erwiesen. Denn auch als Coach bleibt der Mitarbeiter weiter Verkäufer oder Führungskraft und hat damit auch andere Aufgaben und Rollen zu erfüllen. Als Verkäufer sollte er das Erreichen seiner eigenen Zahlen im Hinterkopf behalten und sich seine eigenen Ressourcen gut einteilen. Als Führungskraft hat der Coach auch andere kritische Aufgaben zu erfüllen: Er ist für die Zielerreichung und auch die Sanktionierung von

nicht erwünschtem Verhalten zuständig. Dieser Spagat zwischen den Rollen Coach und Führungskraft erfordert äußerste Klarheit in der Haltung und der Kommunikation. Konfliktpotenzial wurde auch auf Seiten der Verkäufer gesehen, die jetzt gecoacht werden sollten: Würden sie den Kollegen in der Rolle des Coachs akzeptieren?

Das in den Vertrieb integrierte Coaching-Konzept sollte also ergebnisorientiert und sein Erfolg messbar sein. „Macht der gecoachte Verkäufer durch diese Maßnahme mehr Umsatz?“, ist eine entscheidende Frage. Mittelfristig wird das eingesetzte Coaching-Konzept diese Frage mit Umsatzsteigerungen beantworten. Allerdings - und das ist sehr wichtig - ist eine kurzfristige Erwartungshaltung nicht nur unrealistisch, sondern vor allem kontraproduktiv. Der Druck auf den Verkäufer und den Coach wäre äußerst hoch und das Coaching würde an Qualität und Entwicklungskraft verlieren. Daher hat sich DHL entschieden, zunächst die Vertriebs- und Persönlichkeitsqualitäten in den Fokus zu nehmen und deren Entwicklung zu messen. Dies wird dies durch die Zieldefinition und -erreicherung mit den Vorgesetzten realisiert. Vor dem Beginn des Coachings werden im Sechs-Augen-Gespräch zwischen Vorgesetztem, Coach und Verkäufer eindeutig messbare Ziele vereinbart. Nach Abschluss des Coachings wird daran die Zielerreichung überprüft. Je nach Erfolg wird an dieser Stelle der Folgeprozess definiert.



Autor
Dieter Frey,
Vertriebsleiter DHL City
Vertrieb, Bonn,
dieter.frey@dhl.com



Autor
Olaf Heger,
Inhaber HS:Results, Essen,
olafheger@hs-results.com