

Coaching einer Vertriebsmannschaft

Der Fall

Ein Unternehmen befindet sich in einer Expansionsphase und beabsichtigt, 50 Verkäufer und einige Verkaufsleiter neu einzustellen. Mit den bisher durchgeführten Einstellungsgesprächen und deren Ergebnissen im Hinblick auf die Verkäuferperformance war man unzufrieden. Daher beschloss man, ein Erfolgsprofil der Verkäufer und Verkaufsleiter auf der Basis der bereits sehr erfolgreichen Personen zu ermitteln und dieses Erfolgsprofil als Benchmark für Neueinstellungen zu nutzen.

Das Unternehmen beabsichtigte zusätzlich, alle bisherigen Verkäufer in die Erfolgsstudie einzubeziehen, um gleichzeitig Coaching und Trainingsnotwendigkeiten zu erkennen und diese mit den Verkäufern gezielt zu vereinbaren. Zur Diagnose des Erfolgsprofils wurde das eignungsdiagnostische, webbasierte Assessment ProfileXT eingesetzt (vgl. Thienel 2006c).

Die Diagnose

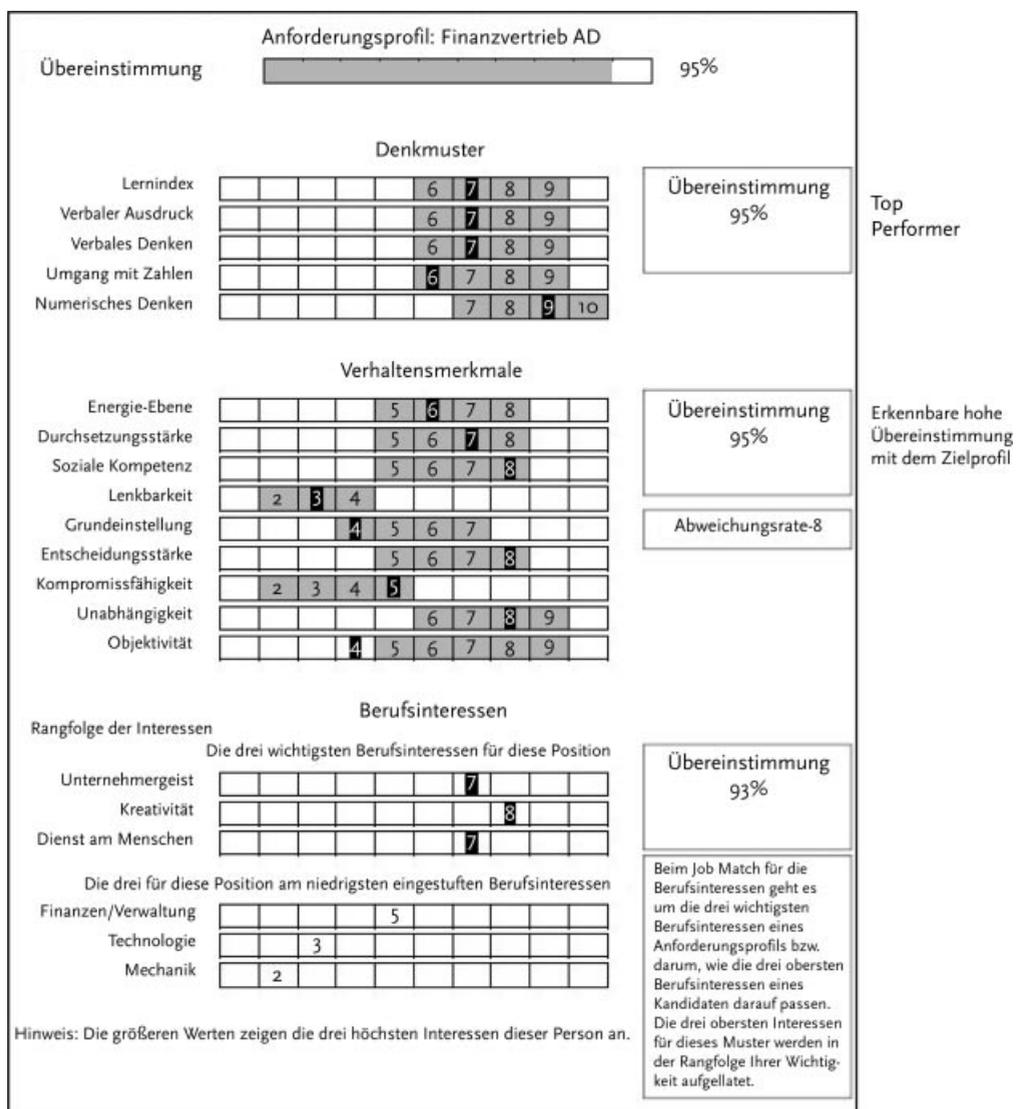


Abb. 6: Auswertungsbeispiel Job-Match (Teil 1)

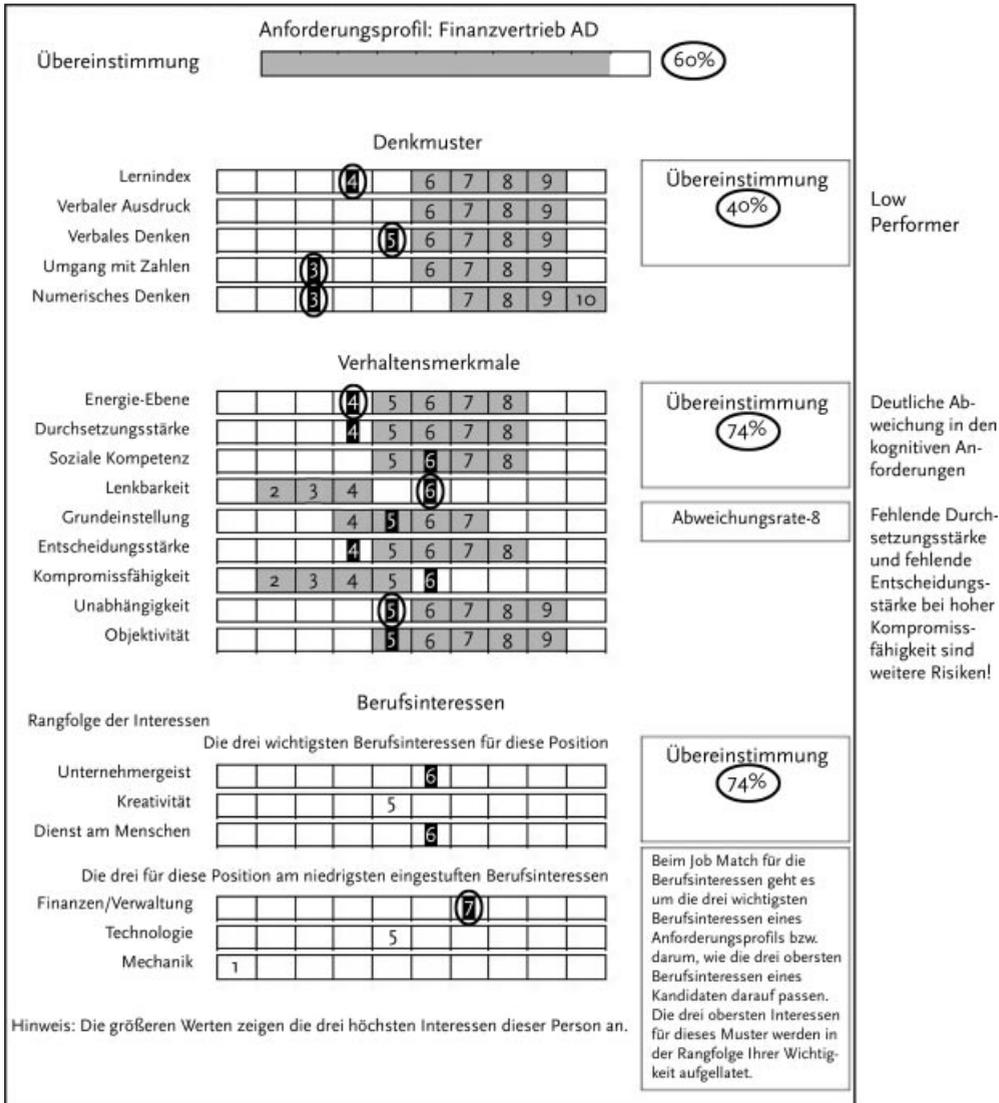


Abb. 6: Auswertungsbeispiel Job-Match (Teil 2)

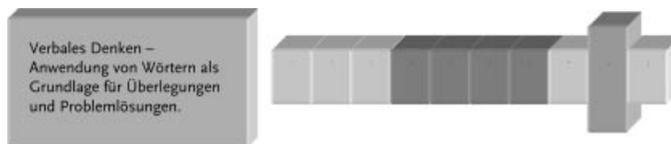
In einer Projektgruppe wurden zunächst für die Verkaufsleiter und die Verkäufer die Key Performance Indicators diskutiert, ausgewählt und die Gewichtung festgelegt. Diese »hard Facts«-Messlatte (z. B.

Umsatz, Marge, Neukundenquote) wurde an die Verkäufer und Verkaufsleiter angelegt und ein Ranking entsprechend der Kriterien für die gesamte Vertriebsmannschaft erstellt.

Anschließend wurden die Verkäufer gruppiert gemäß der Einteilung Top Performer, Performer, Low Performer und neue Mitarbeiter (d.h. keine zwei Jahre im Unternehmen). Es wurde ein erstes Anforderungsprofil sowohl für die Verkäufer als auch die Verkaufsleiter definiert, da ProfileXT die individuellen Assessmentwerte automatisch abgleicht mit einem Anforderungsprofil (siehe Abbildung 6).

Innerhalb von zwei Wochen füllten alle Verkäufer den Online-Fragebogen aus. Die Ergebnisse der besten Verkäufer und Verkaufsleiter wurden zu einem Benchmark herangezogen, um das Persönlichkeitsprofil der erfolgreichsten Verkäufer zu ermitteln. Diese beiden Profile wurden dann an alle Verkäufer und Verkaufsleiter angelegt und automatisch Coachingberichte generiert (siehe Abbildung 7).

Die Coachingberichte stellen die individuellen Ergebnisse in Beziehung zu dem Erfolgsprofil. Sie stellen die Stärken des Verkäufers heraus und weisen auf bedeutsame Abweichungen zum Erfolgsprofil hin. In Bezug auf diese Abweichungen stellt der Ergebnisbericht Coachinghinweise dar.



- Kommt es häufig vor, dass andere, denen Sie eine Aufgabe oder ein Projekt erklären müssen, nicht mitkommen - vielleicht, weil der Sachverhalt kompliziert ist?
- Wenn Sie anderen etwas erklären, kommt es vor, dass diese Ihrem Gedankengang nicht lückenlos folgen können? Wie stellen Sie fest, ob die anderen noch mitkommen? Und wie kompensieren Sie die Kommunikationslücken?
- Kommt es vor, dass, wenn Sie Anleitungen, Ideen oder Memos verfassen, andere Ihnen vorschlagen, sich klarer auszudrücken und den Inhalt unmissverständlicher zu sagen? Haben Sie ein Beispiel parat?
- Kann es passieren, dass Sie sich um eine Stufe herunter bemühen müssen, damit andere Sie verstehen?

Abb. 7: Beispiel eines Coachinghinweises

Der Coachingprozess

Die HR-Manager des Unternehmens wurden trainiert, diese Ergebnisberichte und Coachinghinweise zu interpretieren und individuelle Feedbackgespräche mit allen Beteiligten zu führen. Im Verlauf des Feedbackgesprächs wurden in Bezug zu dem Erfolgsprofil Coaching- und Trainingsvereinbarungen getroffen, die im Verlauf des Jahres durch externe Coaches und Trainer umgesetzt wurden. Die jeweiligen Vorgesetzten wurden in die Feedbackprozesse und die anschließenden Entwicklungsmaßnahmen einbezogen. Sie hatten als Aufgabenstellung die Begleitung und nachhaltige Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter in der Praxis weiter gezielt zu fördern.

Darüber hinaus hatten alle in der Endauswahl als Trainee, Verkäufer oder Verkaufsleiter befindliche Kandidaten den Online-Fragebogen zu beantworten. Die Ergebnisse wurden mit den Erfolgsprofilen abgeglichen. Nur bei einer hohen Passung zwischen Anforderungsprofil und dem Ergebnisprofil der Kandidaten wurden die Bewerber eingestellt. Der Führungskraft wurde allerdings nicht nur der Bewerber vorgestellt, sondern auch der ProfileXT Coachingbericht. Dort konnte er den Coachingbedarf des neuen Mitarbeiters, in Richtung des Erfolgsprofils, nachlesen. Für die nachhaltige, gezielte Begleitung und Entwicklung des neuen Mitarbeiters ist die Führungskraft verantwortlich.

Es besteht zusätzlich die Möglichkeit, regelmäßig erneut die Persönlichkeitsprofile mit den Kennzahlen für die Positionen zu korrelieren. Dieses sogenannte Assessment Performance Appraisal dient der Überprüfung der Auswahlgüte und der weiteren, aktuellen Justierung der Anforderungsprofile.