Beratungsansätze und Beiträge für Menschen, Teams, Unternehmen

Sonja Herzog-Lang und Partner

am puls

Nummer 22
2. Quartal 2000

Definieren Sie Kompetenz neu

Der Unterschied von Kompetenz und realer Kompetenz

Von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

Was ist eigentlich Kompetenz? Beschränkt sie sich auf die Aussage zu fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten? Oder beschreibt Kompetenz eher die Umsetzungsfähigkeit in der Aufgabenerfüllung bzw. die Kraft der Umsetzung eines bestimmten Aufgabengebietes?

Wann ist jemand unter welchen Voraussetzungen wofür kompetent? Welchen Vermittlungswert 1) hat Kompetenz in der Anwendung unserer verbalen Kommunikation? Was beinhaltet die Aussage „Der/die ist kompetent"?

Viele Fragen, die Sie sich als Führungskraft in Ihrer Funktion, Personal zu führen, auszuwählen, einzuschätzen, zu analysieren, zu differenzieren, um Entscheidungen treffen zu können, auch beantworten sollten. Wir helfen Ihnen gerne dabei. Einige Ansätze zu Antworten finden Sie schon hier.

Damit Sie nicht ein Opfer aus der Irreführung zu Kompetenz werden, sollten Sie Kompetenz neu definieren.

Was heißt Kompetenz?

Nimmt man den Duden zur Hand, erfährt man u. a. folgendes zu „Kompetenz" bzw. „kompetent sein": Zuständigkeit, maßgeblich befugt zu sein.

Bringt man dies nun in den Unternehmenskontext, so ist der kompetent, der seine Kompetenz so umsetzt, dass er sich für ein bestimmtes Aufgabengebiet zuständig fühlt und auch maßgeblich befugt ist, Ergebnisse bzw. Resultate durch das Einbringen seiner Kompetenz zu erzielen.

Wer ist kompetent?

Anders ausgedrückt ist der Mitarbeiter im Unternehmen kompetent, egal in welcher Funktion, der das einbringt und umsetzt, was gebraucht wird, um die Lebensfähigkeit, die Regenerierungsfähigkeit, die Produktivität, die Profitabilität und die Funktionalität von sich Selbst und vom Unternehmen zu erhalten und zu ermöglichen.

Das Wissen, was ich mir angeeignet habe, ohne dass ich es umgesetzt habe, ist ein Ballast, wie ein Rucksack, und das, was ich umgesetzt habe, ist ein Bewusstsein.

by Kapur, Begründer der Energologie

Das derzeitige Verständnis von Kompetenz

In den meisten Unternehmen sind alle kompetent. Jedoch lässt die Umsetzungsfähigkeit von z B.:

- wettbewerbsfähig zu werden
- flexibel mit Veränderungen umgehen zu lernen
- offen zu sein für neue Systeme, Strukturen und Ideen
- das zuständige Aufgabengebiet dynamisch und funktional im Austausch mit allen anderen Unternehmensbereichen zu gestalten u.s.f.

oftmals sehr zu wünschen übrig.

Das Verständnis von realer Kompetenz

„Sehen wir es einfach ganz real: Kompetenz ist erst das Wissen, was sich in Handlung umgesetzt hat" 2).

Was nützt es Ihnen, wenn ein Mitarbeiter ein Seminar z. B. zur Konfliktbewältigung mitgemacht hat und seine offenen und latenten Konflikte nicht wirklich angeht und lösen lernt?

Oder wenn eine Führungskraft weiß und es auch wortstark bekräftigt: „Wir sollten ein Team sein, um erfolgreicher zu werden und dafür neue Führungssysteme entwickeln", und sie doch weiter in ihrer alten und verbrauchten hierarchischen Ordnungsstruktur die Mitarbeiter führt.

Oder wenn ein Spezialist eine gewisse fachliche Arbeit brillant tut, jedoch die Verantwortung, die aus dieser Facharbeit resultiert, nicht erfasst und bearbeitet.

Faktische Ergebnisse zählen

Denn erst dann, wenn durch das Einbringen eines jeden Mitgliedes im Unternehmen ein realer Beitrag sich umsetzt, ist es eine reale Kompetenz. Dieser Beitrag im Sinne eines realen Ergebnisses soll die Ausrichtung zur Weiterentwicklung, zur Transformation und Expansion des Einzelnen und des Kollektiven haben.

Selbstreflexion zu Kompetenz

Wenn es mir egal ist, was aus meinem Arbeitsbeitrag wird bzw. wenn ich nicht bereit bin, mich zu verändern, damit sich mein Arbeitsbeitrag im Ganzen wirkungsvoll umsetzen kann oder ich nicht die Verantwortung für die Konsequenzen meines Handelns übernehmen will, dann kann ich nicht von realer Kompetenz sprechen!

Dynamische Kompetenz

Um den Duden noch einmal zu bemühen, ist das Wort „com-petere" auch noch im Zusammenhang mit Kompetenz erwähnt und heißt u.a. folgendes: „suchen, streben nach".

Wenn man Kompetenz neu definieren will, selektiert man Kompetenz von realer Kompetenz, indem man die derzeitige Umsetzungsfähigkeit, die Bereitschaft zu Flexibilität und Veränderung und das Verantwortungsbewusstsein reflektiert. Sehen wir es einfach ganz real: Kompetenz ist erst das Wissen, was sich in Handlung umgesetzt hat.

1) Vermittlungswert ist ein Wert, den ein Wort als Medium hat; der Sinn, der hinter einem Wort steht.
2) Aus der „3D-Management-Ausbildung". Das 3D-Management ist ein Forschungsergebnis aus dem Projekt „Das Management der Zukunft", aus der Wissenschaft der Energologie.
Energologie by Kapur ® © ™ Germany, Hannover, 2000

Damit wird noch ein wesentlicher Aspekt von Kompetenz deutlich, nämlich dass es keine statische Kompetenz gibt (im Sinne von: ich bin nach dem Studium, der Ausbildung, dem Erhalt eines Titels fertig etc.), sondern nur eine dynamische. Sie schließt das Suchen und Streben nach „Höherem und Weiterem" mit ein, und dies gibt uns die Möglichkeit, unsere evolutionäre, menschliche Natur auch in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Kompetenz und Verantwortung

Das Wissen über das Wesen des Menschen ist wesentlich bei der Frage nach Kompetenz, um über die bekannten Handlungsmuster hinauszukommen. Denn erst aus Selbstverantwortung entsteht Verantwortung und daraus entsteht eine reale Kompetenz, die kein Ausschließlichkeitsdenken hat (z. B. entweder, oder ...), sondern alles mit einschließt!

Wollen auch Sie eine reale Kompetenz für sich und für Ihr Unternehmen erreichen? Dann nehmen Sie Kontakt zu uns auf!

Wo beginnt Veränderung?

Lernen Sie von der Natur, wie Sie Veränderungsprozesse bewusst gestalten können

Von Michael Witzke, Diplom-Sozialökonom, Hannover

Überall in den Medien, im Unternehmensalltag und in der Wissenschaft setzen sich Menschen, in den letzten Jahren zunehmend, mit Veränderungen auseinander. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig. Durch den Einsatz neuer Technologien entstehen neue Arbeitsformen und neue Organisationsstrukturen. Globalisierung bringt neue Formen von Kooperationen und Beziehungen hervor, die Kontinente rücken zusammen, Kulturen kommen sich näher. Früher nicht mögliche Synergien werden jetzt genutzt, die Halbwertzeit von Wissen sinkt, etc. Kurz: Veränderung wird zur Konstanten.

Ich bin sicher, dass auch Sie mit Veränderungen zu tun haben, sei es in Ihrem Unternehmen oder im privaten Umfeld. Die Fragen, die ich Ihnen stellen möchte, sind:

- Fühlen Sie sich eher als ein Betroffener von Veränderungsprozessen, der diesen ausgeliefert ist?
- Empfinden Sie Veränderungen eher als eine Belastung, der Sie am liebsten aus dem Weg gehen möchten?
- Oder sind es andere, die in Veränderungsprozessen die Führung übernehmen und diese gestalten? Wenn Sie eine dieser Fragen mit „Ja" beantworten oder Sie Ihren Umgang mit Veränderungen optimieren wollen, können Ihnen die folgenden Impulse hilfreich sein. Schauen Sie sich zunächst die Grafik an:

Wohin man schaut, die Welt verändert sich mit schnellen Schritten. Wenn auch Sie Veränderungen anstoßen wollen, machen Sie sich bewusst, dass Veränderungen immer bei Ihnen selbst beginnen.

Zur Erläuterung der Grafik möchte ich ein Beispiel aus der Natur wählen.

Grafik by Kapur ® © ™, Germany, Hannover, 1995

Die Natur macht es vor

Am 20. März hat der Frühling begonnen (Beginn der Veränderung). Was ist seit dieser Zeit in der Natur geschehen? Zunächst hat sich der Stoffwechsel der Bäume für die wärmeren Jahreszeiten umgestellt (in sich). Als Folge davon haben sich Knospen und daraus Blüten und Blätter gebildet (an sich). Diese sind notwendig, damit sich die Bäume durch die Photosynthese wieder versorgen und wachsen können. Gleichzeitig hat auch eine Veränderung der Umgebung stattgefunden. Die Bäume ergrünten, und die Farbigkeit der Blüten lockte die Insekten an (um sich).
Die Reaktion auf die Veränderung folgte prompt. Die Bienen begannen damit, Nektar für ihre Honigproduktion zu sammeln, viele Insekten können sich von den Blättern der Pflanzen ernähren, und auch den Menschen verleiht der Frühling neue Energien.

Was bedeutet dies nun für Sie in Ihrem Unternehmensalltag?
Viele Veränderungsprozesse scheitern oder werden nicht rechtzeitig angestoßen, weil sich immer wieder vielerlei Gründe finden, alles so zu belassen, wie es ist. Alt bewährte und eingefahrene Handlungsmuster legen sich oft nur schwer ab. Und es wird argumentiert, dass erst einmal der andere sich verändern soll, bevor man selbst dies tut. Dies gilt besonders in Beziehungen zu Mitarbeitern und Mitmenschen.

Doch was steckt dahinter? Warum tun sich viele Menschen mit Veränderungen so schwer?

Zunächst bringen sich die meisten Menschen in die Abhängigkeit zu anderen. Nicht sie führen sich selbst und handeln danach, sondern sie machen ihr Handeln von dem Anderen abhängig. Oft sind auch Ängste im Spiel, da Veränderungen nicht selten mit Unsicherheit vor dem Ungewissen in Verbindung gebracht werden. Am Ende bleibt alles so, wie es ist.

Es stellt sich die Frage, wie man diese Handlungsmuster auflösen kann, um für sich einen leichten, konstruktiven und dynamischen Umgang mit Veränderungen gestalten zu können.

Wie Sie Veränderungsprozesse anstoßen können

Unternehmen Sie den Versuch. Gestalten Sie sich neu. Machen Sie sich bewusst, dass Sie Veränderungen nur in Gang bringen können, wenn Sie sich selbst verändern. Jeder Mensch ist für sein Fühlen, Denken und Handeln selbst verantwortlich, und nur er selbst kann dies verändern. Wenn Sie also z. B. das Verhältnis zu einem Mitarbeiter verändern wollen, entscheiden

Sie sich bewusst für die Veränderung (Beginn der Veränderung). Analysieren Sie zunächst sich selbst. Was ist in der Vergangenheit vorgefallen? Was war Ihr Beitrag? Wie ist Ihr Gefühl zu der Situation und dem Menschen? Wenn Sie dies für sich geklärt haben, richten Sie sich neu aus. Klären Sie für sich, was Sie verändern wollen und wie Sie dies erreichen können (in sich). Gestalten Sie Ihr Gefühl und Ihre Gedanken neu (an sich). Im nächsten Schritt verändern Sie Ihr Handeln. Hier kann eine offene Kommunikation hilfreich sein. Teilen Sie mit, was Sie an sich verändern wollen und wie Sie dies tun wollen (um sich). Sie können sicher sein, dass sich eine Reaktion auf Ihre gelebte Veränderung einstellen wird. Es kann sein, dass Sie ein Feedback bekommen werden, vielleicht Kritisches hören, oder es kann sich einfach das Gefühl im Miteinander positiv verändern (Reaktion auf die Veränderung). Doch wenn dies so ist, bleiben Sie nicht stehen. Nehmen Sie auch die neue Situation wieder bewusst für sich wahr. Reflektieren Sie sich, und ein neuer Veränderungsprozess kann beginnen.

Wenn auch Sie Veränderungsprozesse für sich, Ihr Team oder Ihre Organisation anstoßen und gestalten wollen, beraten wir Sie gern.

SOS im Call Center

Impulse für die anspruchsvolle Arbeit im Call Center

Von Silke A. Hannover, Personalfachkauffrau, Personalentwicklerin, Braunschweig

In der Wirtschaft ist das Thema „Call Center" hochaktuell. Jeder redet davon, jedoch ist die Bedeutung von Call Center immer klar und verständlich? Was heißt und bedeutet eigentlich „Call Center"? „Call Center" ist eine organisatorische Einheit, deren zentrale Aufgabe der telefonische Kontakt ist. Grundsätzlich können wir zwei Schwerpunkte in den Aufgaben des „Call Centers" erkennen: 1. „Inbound", d. h., dass die eingehenden Anrufe zentral angenommen werden, um die Anrufer mit ihren Anfragen und Problemen kompetent aufzufangen. Und 2. „Outbound", d.h., durch ausgehende Telefonaktionen wird Kundeninteresse geweckt und Kundenkontakt geknüpft und vertieft.

Kompetenzen im Call Center

Generell betrachtet geht es im Call Center um den Kontakt zu und mit Menschen und das Kontakt-Medium ist das Telefon. Aus dieser Sichtweise heraus stellen sich die Fragen: Was für Personal mit welchen Kompetenzen braucht es in dieser Funktion als Agent (das ist der Fachausdruck für jemanden, der Telefongespräche in einem Call Center annimmt und führt) im Call Center, um den Wünschen der Kunden und um den Anforderungen des Unternehmens gerecht zu werden? In der Praxis wird aus unserer Sicht deutlich, dass für einen konstruktiven Umgang mit Menschen, besonders am Telefon, Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Gesprächsführung, Kundenorientierung und der Umgang mit Gefühlen wesentlich sind. Dies sind stark ausgeprägte persönliche und soziale Kompetenzen.

Die Kompetenz Kommunikation

Die Kommunikation am Telefon ist geprägt einerseits durch das Aufnehmen, das Empfangen dessen, was der Anrufer gerne mitteilen möchte. Dies geschieht durch aufmerksames Zuhören. Und andererseits durch das Vermitteln, das Senden von Botschaften und Informationen. D.h., dem Gesprächspartner werden Fakten, Wissen und ein Gefühl von sachlicher Kompetenz und Wertschätzung vermittelt, welche ihn erweitern und ihm fortführende Handlungsmöglichkeiten zur Umsetzung bieten.

Die Kompetenz Gesprächsführung

In der professionellen Gesprächsführung mit den Kunden und Interessenten in einem Call Center-Kontakt ist es von großer Bedeutung, schnell und präzise zu erfassen, wo der Gesprächsteilnehmer steht, was er braucht oder sich wünscht oder was wir ihm darüber hinaus vermitteln und anbieten können.

Die Kompetenz Kundenorientierung

Im Sinne einer hohen, d. h. effektiven Kundenorientierung und Kundenbetreuung über das Telefon sollte dem Anrufer immer das Gefühl vermittelt werden: Hier bei uns im Unternehmen sind Sie gut aufgehoben, werden wertschätzend und kompetent betreut, und wir freuen uns, dass Sie unser Kunde sind. Das sind die Wünsche von vielen Kunden und bestimmt auch von Ihnen, wenn Sie Kunde sind, lieber LeserIn, oder?

Das Call Center, als Visitenkarte des Unternehmens, ist eine bedeutende Verbindungsstelle zum Kunden, die Ihre Zukunft sichert.

Damit die oben beschriebene wertschätzende Kundenorientierung nicht nur eine Phrase ist, beziehungsweise eine Forderung des Managements, sondern als eine echte und ehrliche Form der Kundenorientierung und -betreuung umgesetzt werden kann, ist eine Erweiterung der Kompetenzen im bewussten Umgang mit Gefühlen wesentlich. Diese Kompetenz nennt man die „Emotional Intelligenz©" 1).

1) Die „Emotional Kompetenz©" ist die Ressource der menschlichen Zukunft. Mehr als 90% unserer Kommunikation gestaltet sich über die Emotionalität.

Die erweiterte Kompetenz durch den bewussten Umgang mit Gefühlen

SOS-Stimmung für den Agenten im Call Center ist dann, wenn die Anrufer Unsicherheiten, Schwierigkei-

PSdg Deutsche Post AG Entgeld bezahlt H25926

ten kommunizieren und diese geklärt bzw. gelöst haben möchten. Oder wenn eine Flut von Beschwerden ins Unternehmen strömt, die ausgelöst wurde durch die Bekanntgabe von z.B. Preiserhöhungen, die im Allgemeinen eine erste Unzufriedenheit beim Kunden entstehen lässt. Dann ist eine bewusste und gelernte Umgangsweise mit Gefühlen, die eine einfühlsame und sensible Auswirkung auf den Kunden haben, sehr förderlich.

Häufig sind die Anrufer dann auch schon ungeduldig, gereizt oder aggressiv, da sie z.B. an einer Stelle nicht so weiterkommen, wie sie gern möchten, oder weil sie selbst unzufrieden sind mit der neuen Situation. Die aufkommenden Emotionen, wie z.B. Wut, Aggression, Unverständnis etc., werden dann an die Person abgeleitet, die sie als ersten Ansprechpartner haben, hier also an den Call Center Agenten als „Unternehmensvertreter".

In solch einem Fall ist es für den Agenten wesentlich, ein starkes, reales Selbst-Bewusstsein zu haben, um den jeweiligen Kunden

1. in seinem negativen Gefühl auffangen zu können,
2. differenzieren zu können, dass das vermittelte Gefühl das des Kunden ist und nicht das Gefühl des Agenten (außer man macht es dazu), um
3. ihm dann ein positives Gefühl von Annahme, Verständnis etc. vermitteln zu können, damit die Gesprächsführung auch wirklich beim Agenten bleibt.

Hierfür ist ein fundiertes Wissen im Umgang mit Gefühlen erforderlich, das zuerst erlernt werden muß, um es dann umsetzen und auch weitervermitteln zu können.

Ein möglicher erster Schritt, um das Selbst-Bewusstsein zu erweitern, kann sein, sich in den unterschiedlichen Situationen im eigenen Gefühl wahrzunehmen. D.h., sich zu reflektieren: Wie geht es mir jetzt? Wie fühle ich mich im Kontakt mit den Anrufern? Was kommt bei mir an? Wie gehe ich damit derzeit um? Was sind die Resultate? Was für Handlungsmöglichkeiten habe ich derzeit? Wie will ich in Zukunft damit umgehen? Wie erfolgreich ist die daraus resultierende Umsetzung? Etc.

So wie man in den Wald hinein ruft, so schallt es wieder heraus.
Volksweisheit

Coaching als Entwicklungsarbeit und Unterstützung für eine professionelle Arbeit im Call Center

Um einen konstruktiven Umgang mit seinen Gefühlen zu lernen, ist es hilfreich, einen kompetenten und verantwortungsvollen „Coach" an der Seite zu haben, der in den individuellen Situationen Unterstützung oder Beratung geben kann – z. B. dann, wenn der Call Center Agent nicht mehr weiter weiß oder wenn er einen Impuls braucht, um anders im Kontakt mit den Anrufern vorgehen zu können als gewohnt. Aus unserer Sicht ist es wünschenswert, dass diese Coachingarbeit von der Führungskraft, die diesen Bereich verantwortlich leitet, umgesetzt wird.

Jedoch kann ein regelmäßiges, z. B. monatliches Coaching, durch externe Beratungsprofis eingesetzt werden, um diese neue „Emotional Intelligenz©" zu vermitteln und um daraus die kontinuierliche Umsetzung in der täglichen Praxis zu begleiten und zu reflektieren, so dass das Call Center mit allen seinen Mitgliedern in eine Zukunftskompetenz geführt werden kann: für mehr Erfolg, mehr Professionalität und mehr Kunden(-zufriedenheit).

Gerne stehen wir Ihnen für weiterführende Impulse zur effektiven Gestaltung Ihrer „Emotional Kompetenz©" und darüber hinaus auch in Bezug zu Kommunikations- und Organisationsstrukturen Ihres Call Centers mit unseren Beratungsleistungen zur Verfügung.

Sind auch Sie die/der am©puls-LeserIn, die/der zuerst die Weisheiten liest, bevor Sie die Texte lesen?

Dann freuen Sie sich. Wir haben mehrere 100 dieser energologischen Sinnsprüche für Sie in einem Buch zusammengestellt und gestaltet. Nur als am©puls-Leser können Sie schon jetzt für 69,- DM ein Buch bestellen.

50% der Einnahmen gehen an einen gemeinnützigen Verein und 50% dienen der Kostendeckung. Wir hoffen, dass auch dies in Ihrem Sinne ist.

1) Quellenhinweis: Die „Emotional Intelligenz©" und die „Emotional Kompetenz©" sind wesentliche Bestandteile der Ausbildung des „3D-Management". Das „3D-Management" ist ein Forschungsergebnis aus dem Projekt „Das Management der Zukunft", aus der Wissenschaft der Energologie. Energologie by Kapur ®©™ Germany, Hannover, 04/2000

Impressum

Herausgeber:
Sonja Herzog-Lang und Partner GbR
Beratung für Organisations
und Personalentwicklung
Verlegerin: Sonja Herzog-Lang
Bödekerstraße 84, D-30161 Hannover
fon 0511/390 75 59, fax 0511/390 75 48
Email: sonja@herzog-lang.de
Homep.: www.herzog-lang.de
Druck: Druckhaus Benatzky GmbH, Hannover
Gestaltung: B.Biermann-Schickling, Hannover
© by Sonja Herzog-Lang, Hannover, Germany, 2000
Erscheinungsweise: Vierteljährlich
Grundlegende Richtung:
Beiträge zur Menschen- und Unternehmensentwicklung
Nummer H 25926

„Innovativ – energievoll – neu"
Unsere Seminarbroschüre 2000/2001!
fon 0511/390 75 59
fax 0511/390 75 48
Email: sonja@herzog-lang.de
Bestellen Sie jetzt
(faxen, mailen, fonen)