

Durch Personal- und Organisationsentwicklung zum Erfolg

Einleitung

Die Hörgerätebranche befindet sich unumstritten im Wandel. Hörgerätefachgeschäfte müssen sich immer mehr positionieren und sich von Mitbewerbern vor Ort abgrenzen. Unternehmens- und Marketingstrategien, Zielsetzungen und Visionen sind heute für ein Unternehmen in der Hörgerätebranche unerlässlich geworden, wenn es dauerhaft am Markt erfolgreich sein möchte. Auch der Bereich Personal- und Organisationsentwicklung gehört zu den kritischen Erfolgsfaktoren.

Personal als wichtigste Ressource

Betrachtet man die betriebswirtschaftlichen Elementarfaktoren, dann besteht heute ein Hörgerätefachgeschäft aus

- ansprechend und modern gestalteten Verkaufs- und Beratungsräumen sowie Schau- fenstern,
- diversen technischen Einrichtungen (Messbox, Audiometer, Computer etc.),
- qualitativ hochwertigen Produkten bestehend aus Hörsystemen und diversem Zubehör und
- selbstverständlich gut ausgebildetem Personal.

Eine Leistung und damit Umsatz für das Unternehmen entsteht aber erst, wenn die Mitarbeiter die obengenannten betriebswirtschaftlichen Elementarfaktoren miteinander kombinieren. Damit dies erfolgreich geschieht, sollte das Personal

- audiologisch sehr gut ausgebildet und mit dem kompletten technischen Equipment vertraut sein und
- die jeweiligen Produkte und die Programmiersoftware der Hörgerätehersteller kennen bzw. beherrschen, um die Hörsysteme bestmöglich einzustellen.

Mindestens genauso wichtig ist die Fähigkeit, einen Kontakt zum Kunden aufzubauen, die richtigen Fragen zur richtigen Zeit zu stellen und den Beratungs- und Kommunikationsprozess zu steuern. Es gilt, den individuellen Bedarf zu ermitteln und die Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen.

Dies bedeutet aber auch, dass der Hörgerätekustiker nicht nur Hörgeräte „verkauft“, sondern eine Beratungsleistung erbringt. Er nutzt lediglich das Hörsystem, um ein Problem des Kunden zu lösen. Zunächst ist es für den Kunden unerheblich, welche technischen Fähigkeiten (Sprachprozessoren, Verarbeitungszeiten usw.) das Hörsystem hat (wenn der Kunde nicht gerade ein Diplom-Ingenieur ist, der den Akustiker mit technischen Fragen „löchert“).

Außerdem ist es von Vorteil, wenn die Führungskräfte (Filialleiter, Inhaber) die Kernkompetenzen, Talente und Stärken ihrer Mitarbeiter kennen, um diese für das Unternehmen gezielt einsetzen und nutzen zu können.

Die Qualifikation und Ausbildung des Personals ist deshalb nicht nur aus audiologischer Sicht ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Personal- und Organisationsentwicklung

Die Personalentwicklung (PE) in einem Unternehmen ist keine Glückssache, sondern ein geplanter Prozess. Die Mitarbeiter müssen für alle gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben qualifiziert werden. Wichtig ist die individuelle Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, auch im Hinblick auf die zu erwartenden Veränderungen der Tätigkeiten und der Verfolgung der betrieblichen sowie individuellen Ziele. Als wichtigstes Ziel sei hier allgemein die Verbesserung des Leistungspotenzials aller Unternehmensmitglieder genannt.

Bei der Organisationsentwicklung (OE) geht es um die Themen Humanisierung der Arbeitswelt, aber auch um Raum für Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung. Hierzu gehören die Erhöhung der Leistungsfähigkeit einer Organisation, mehr Flexibilität sowie Veränderungs- und Innovationsbereitschaft.

PE und OE sind untrennbar miteinander verbunden. Es macht keinen Sinn organisationale Veränderungsprojekte zu starten, ohne die Mitarbeiter zu Beteiligten zu machen, also diese „mit ins Boot“ zu holen. Umgekehrt ist es auch wenig sinnvoll, bestimmte Ansätze bei den Mitarbeitern zu trainieren, die später in der aktuellen Organisationsstruktur nicht umgesetzt werden können.

Kurz gesagt: keine PE ohne OE, keine OE ohne PE.

Der Mensch als Persönlichkeit

Wir alle sind hinsichtlich unserer Persönlichkeitsstruktur unterschiedlich und einzigartig. Menschen mit einer Hörminderung gehen deshalb auch mit dem Thema „Schwerhörigkeit“ unterschiedlich um. Während einige offen darüber sprechen, dazu stehen und Hörsysteme tragen, wollen andere sich nicht dazu bekennen, dass sie ein Hör- und Verstehproblem haben. Viele Kunden wollen auch gar nicht akzeptieren, dass sie eine Hörminderung haben.

Des Weiteren verfügen Menschen über unterschiedliche Fähigkeiten (kognitive und motorische), individuelle psychische Grundbedürfnisse sowie Kommunikations- und Stressmuster. Diese gilt es herauszufinden und gegebenenfalls dem Kunden selbst klarzumachen.

Es ist von Vorteil, wenn der/die Hörgeräteakustiker/in die Persönlichkeit des Kunden einschätzen und diesen entsprechend seiner Persönlichkeitsstruktur ansprechen bzw. beraten kann. Entscheidend hierbei ist auch die Wirkungsweise der eigenen Persönlichkeit auf den Kunden/den Kollegen, welche die Gesprächsführung wesentlich beeinflusst. Diese Kenntnisse und Fähigkeiten sind kein „Hexenwerk“, sondern man kann sie, wie ein Handwerk, erlernen.

Persönlichkeitsprofile und Potenzialanalysen

Wenn es allgemein um Veränderungsprozesse geht, dann ist die Basis für fast alle Maßnahmen eine Erfassung der Talente, Stärken, Begabungen, Persönlichkeitsanteile und Verhaltensmuster von einzelnen Menschen, von Teams und Organisationen.

Es gibt zahlreiche psychologische Modelle und diverse Persönlichkeitsanalysen. Ein einfaches und leicht verständliches Modell sollte unterschiedliche wissenschaftliche Grundlagen beinhalten und im Alltag schnell umgesetzt werden können. Ein Beispiel dafür könnten

die Grundlagen der Transaktionsanalyse Eric Bernes und seiner Nachfolger, die Bioenergetik nach Alexander Lowen und Ron Kurtz und klassische, psychologische Persönlichkeitskonzepte sein. Diese Modelle und Konzepte werden seit Jahrzehnten in der Beratung und Personalentwicklung eingesetzt. Sie sind das Beste aus über 50 Jahren Forschung und Entwicklung in der Psychologie.

Jede Persönlichkeit kann unverwechselbar durch ganz typische Charakter-eigenschaften, Stärken, Talente, Bedürfnisse, Kommunikationsmuster und das Stressverhalten beschrieben werden. Ein praxisorientiertes Modell zeigt zudem auch Potenziale auf, die eine Einzelperson, ein Team und/oder ein Unternehmen weiterentwickeln kann.

Potenzialanalysen sollten ebenso zur Arbeitsplatzanalyse, zur Erstellung von Anforderungsprofilen und zur Rekrutierung von Mitarbeitern herangezogen werden können. Die Integration und Implementierung in die bestehende Organisation sollte gewährleistet und machbar sein.

Das Erstellen eines individuellen Persönlichkeitsprofils ist für jeden nützlich, der seine eigenen Stärken, Begabungen und Talente kennenlernen will; für jeden, der mit anderen schneller in Kontakt kommen und seine Botschaft erfolgreich kommunizieren will – besonders für Verkäufer und Führungskräfte.

Einige Einsatzbereiche der Persönlichkeitsmodelle und Potenzialanalysen:

- die Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern/Führungskräften,
- die Analyse und Weiterentwicklung von Potenzialen in Teams und Organisationen und
- die Analyse von Anforderungen an die Mitarbeiterauswahl und Stellenbesetzung.

Fazit

Wenn Sie bzw. Ihre Mitarbeiter audiologisch sehr gut ausgebildet sind, hervorragende Hörsysteme einsetzen, die jeweilige Programmiersoftware beherrschen, eine Idee über die Persönlichkeitsstruktur Ihres Kunden haben und (Hör-)Probleme besser identifizieren können als Ihr Mitbewerber, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass Sie zufriedener Kunden haben und diesen ein Stück Lebensqualität zurückgeben.



Oliver Rödiger ist selbständiger Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung. Er ist Hörgeräteakustiker, Diplom-Betriebswirt (BA), Schwerpunkt Marketing und Personalwesen, dta-Performance Consultant/ Coach sowie zertifizierter SIZE Success Coach. Neben Führungs- und Leitungserfahrung in verschiedenen Bereichen verfügt er über mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Hörgerätebranche, zuletzt im Außendienst bei einem namhaften Hersteller.

Sie haben Fragen, Anregungen oder Kritik?
Dann wenden Sie sich direkt an oliver@roedig.de.