

Chefsache: lernen

Trainieren Sie Ihre Mitarbeiter selbst

Renate Jirmann · Ralf Hilgenstock

Effektiv telefonieren



Textauszüge

Chefsache: lernen

Effektiv telefonieren

Chefsache: Lernen ist ein Gemeinschaftsprojekt
der **DIALOGE Beratungsgesellschaft** und
der **Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn Rhein-Sieg mbH**.

Es wurde in den Jahren 2003 und 2004
vom **Europäischen Sozialfond** der Europäischen Union und
dem **Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen** gefördert.
Regional wurde das Projekt vom **Regionalsekretariat für Arbeitsmarktpolitik
Bonn/Rhein-Sieg** und dem **Regionalbeirat für Arbeitsmarktpolitik** unterstützt.

Impressum

Chefsache: lernen. Effektiv Telefonieren

Autoren: Renate Jirmann, Ralf Hilgenstock, DIALOGE Beratungsgesellschaft, Bonn
Herausgeber: DIALOGE Beratungsgesellschaft, Hubert-Peter-Str. 14, 53175 Bonn
Telefon: 0228 97746-0, Telefax: 0228 97746-19, Email info@dialoge.net
Internet: www.dialoge.net

Kooperationspartner: Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn-Rhein-Sieg mbH,
Kontakt: Otto Brandenburg, Kennedybrücke 2-4, 53225 Bonn,
Telefon 0228 97574-13, Telefax 97574-16,
Email: brandenburg@wbz.bonn.ihk.de Internet: www.wbz.bonn.ihk.de

© DIALOGE Beratungsgesellschaft, Bonn 2003/2004

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung der Kopiervorlagen zur innerbetrieblichen Fortbildung ist durch das erwerbende Unternehmen zugelassen und gewünscht. Jede Form der Vervielfältigung zu anderen Zwecken, der Übersetzung, Mikroverfilmung, Einspeicherung und Verbreitung in elektronischen Systemen ist nur mit Zustimmung des Herausgebers erlaubt.



Chefsache: lernen besteht aus fünf Ordnern. Jeder Ordner befasst sich mit einem wichtigen Thema der betrieblichen Fortbildung und Qualifizierung. Er ist in sich abgeschlossen und kann eigenständig genutzt werden.

Gesamtübersicht über die verfügbaren Themen:

Ordner 1: Unser Betriebsklima

Ordner 2: Interne Kommunikation

Ordner 3: Erfolgreiche Teamarbeit

Ordner 4: Effektiv telefonieren

Ordner 5: Guter Kundenservice

Liebe Leserinnen und Leser, liebe Leser/innen, liebe LeserInnen oder liebe Lesende

Die deutsche Sprache bietet verschiedene Möglichkeiten deutlich zu machen, dass in einem Text Frauen und Männer angesprochen sind. Am häufigsten wird der Trennungsschrägstrich verwendet, wie bei „Mitarbeiter/innen“. In vielen Situationen werden die weiblichen und männlichen Bezeichnungen ausgeschrieben: „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. Immer häufiger wird auch das so genannte große „I“ mitten im Wort genutzt („MitarbeiterInnen“). Diese Form halten wir für eine gut geeignete Alternative. Auf absehbare Zeit wird diese Schreibweise jedoch nicht Einzug in den Duden finden. Geschlechtsneutrale Formulierungen, wie z. B. „Beschäftigte“ lassen sich nicht immer nutzen.

Die Autorin und der Autor haben diesen Band, da es auch ihrer sonstigen Praxis entspricht, zunächst konsequent unter Verwendung beider Sprachformen erstellt. Beim Redigieren wurde jedoch deutlich, dass dies besonders bei Aufzählungen und bei der Verwendung des Genitivs den Lesefluss erheblich behindert.

Wir haben uns dann schweren Herzens dazu durchgerungen, die klassische deutsche Schreibweise zu nutzen. Gemeint sind damit immer sowohl Frauen als auch Männer.

Thema 2: Informationsweitergabe am Telefon.

Immer wieder ein Diskussionspunkt und Ausgangspunkt für ärgerliche Situationen ist die Weitergabe von Informationen am Telefon. Mit diesem Teilschritt klären Sie die wichtigsten betrieblichen ‚Spielregeln‘ zur Weitergabe von Informationen am Telefon.

Zur Vorbereitung lesen Sie die Übersicht in den Teilnehmerunterlagen durch. Ergänzen Sie fehlende Fragen für Ihren Betrieb. Überlegen Sie zu den einzelnen Bereichen:

- Warum ist eine Regelung dazu wichtig?
- Wie soll sie aussehen?
- Soll die Regelung grundsätzlich gelten oder gibt es Ausnahmen?

Gehen Sie mit den Mitarbeitern nun gemeinsam die Liste durch. Besprechen Sie die Fragen. Wie sind wir im Betrieb damit bislang umgegangen? Hat sich das bewährt? Was vereinbaren wir für die Zukunft?

Notieren Sie sich auf diesem Arbeitsbogen die Ergebnisse Ihrer Absprachen.

Werden Durchwahrrufnummern an Außenstehende weitergegeben?	Ja; an wen? Nein: an wen nicht?
Werden Mobilfunkrufnummern an Außenstehende weitergegeben?	Ja; an wen? Nein: an wen nicht?
An wen dürfen Privatrufnummern weitergegeben werden?	
Werden direkte E-Mail-Adressen weitergegeben?	
Wenn Verbindungen nicht hergestellt werden können wegen Abwesenheit oder anderen Telefonaten, soll dann ein Rückruf zugesagt werden oder um einen späteren Anruf gebeten werden?	
Welche Informationen über den Anruf sollen dokumentiert werden? Siehe auch Checkliste Telefonnotiz (Seite IV-38)	
Wann ist der Anrufbeantworter eingeschaltet?	Immer – nur außerhalb der Öffnungs-/Bürozeiten – bei Besprechungen – Wenn viel zu tun ist/der Laden voll ist

Genauere Absprachen zur Informationsweitergabe am Telefon treffen

Kopiervorlagen
Seite IV-5

Auszug
aus der Kopiervorlage

Wenn Sie die Liste bearbeitet haben, stellen Sie noch folgende Frage: „Welche Situationen im Alltag haben Sie (die Mitarbeiter/innen) in letzter Zeit am Telefon erlebt, wo Sie sich nicht sicher waren, welche Informationen Sie weitergeben sollen?“ Sprechen Sie gemeinsam auch diese Aspekte durch.

Die Ergebnisse notieren Sie am einfachsten auf einem Wandplakat oder Flipchart während der Diskussion. Am Ende vereinbaren Sie noch, wer die Ergebnisse abschreibt und allen als Kopie zur Verfügung stellt. **Wichtig:** Die Punkte sollten auf eine Seite passen. Eine längere Liste beachtet niemand.

Controlling/Lernerfolgskontrolle:

Bei der Lernerfolgskontrolle geht es um die Umsetzung des Besprochenem/Gelernten im Arbeitsalltag. Sie hat eine Erinnerungsfunktion, aber auch die Bedeutung einer kontinuierlichen Verbesserung.

Hier einige Fragen zur Reflexion:

- Konnten Sie das Besprochene ausprobieren?
- Womit haben Sie gute Erfahrungen gemacht?
- Was war vielleicht noch schwierig oder hat nicht geklappt?
- Was kann verbessert werden? Welche Ideen haben Sie?
- Was können wir tun, damit diese Erkenntnisse nicht in Vergessenheit geraten?

Bearbeiten Sie diese Fragen erstmalig bei ihrem nächsten Zusammentreffen und dann nochmals nach vier bis sechs Wochen.

Abschlussfragen

Wiederholung und Erinnerung verbessert die Umsetzung im Alltag

Das Telefon für Anregungen der Kunden nutzen.

Am Telefon können Sie sehr viel über die Kundenwünsche erfahren, Verbesserungsvorschläge erhalten und den Kontakt zum Kunden intensivieren. So können Sie Marktforschung betreiben, ohne dafür zusätzlich Geld auszugeben.

Nutzen Sie die 4 B's um am Telefon gute Hinweise Ihrer Kunden zu erhalten.

B: Bitten ...

... Sie Ihre Kunden um Vorschläge und Anregungen

B: Beginnen ...

... Sie die Kommunikation, indem Sie ihren Gesprächspartner ermutigen, Vorschläge zu machen.

B: Bedanken ...

... Sie sich für das, was Sie hören, ganz gleich, ob es gut oder schlecht ist.

B: Belohnen ...

... Sie das Verhalten von Kunden, die auf Ihre Anfrage reagieren. (Versenden Sie ein kleines Präsent oder halten Sie ein Geschenk für den nächsten Besuch bereit.)

Nutzen Sie jeden Kundenkontakt, sofern die Zeit es gestattet, bewusst als Gelegenheit, um Fragen zu stellen. Ein paar Beispiele:

„Wir danken Ihnen für Ihren Auftrag. Wir wollen unsere Leistungen kontinuierlich verbessern. Deshalb wüsste ich gerne, ob Sie die eine oder andere Anregung hätten, die uns helfen kann, unsere Arbeit für Sie noch besser zu machen.“ Vielleicht ergänzen Sie um weitere Fragen. *„Haben Sie alle Informationen, die für Sie wichtig waren, im Katalog schnell gefunden? Haben Sie etwas vermisst?“*

Viele Kunden werden verblüfft reagieren. Vielleicht fällt Ihnen auch nichts ein. Sie werden Ihr Unternehmen aber in Erinnerung haben als eine Firma, die sich für die Kunden und ihre Wünsche interessiert. Machen Sie deutlich, was mit den Vorschlägen passieren wird.

„Gut, dass Sie mich darauf hinweisen. Ich werde gleich eine Notiz machen und in der nächsten Mitarbeiterbesprechung die Anregung weitergeben. Fällt Ihnen dazu noch etwas anderes ein?“

Geben Sie jedoch keine Zusagen ab, die Sie später nicht einhalten können.

Mit den folgenden Fragen stimmen Sie das Vorgehen ab:

In welchen Situationen können wir unsere Kunden um Anregungen bitten?
Wie können wir unsere Kunden befragen? Entwickeln Sie Mustertexte für Fragen
Wie können wir uns für die Anregungen bedanken?
Wie werden Vorschläge dokumentiert? Wer erhält sie? Was passiert mit den Vorschlägen? Erhalten die Kunden eine Rückmeldung zu ihrem Vorschlag (von wem, wie schnell?)

Was finden Sie in diesem Ordner?

Der Ordner enthält alle Informationen und Unterlagen, die Sie benötigen, um einen wirkungsvollen Workshop in Ihrem eigenen Unternehmen durchzuführen. Der besondere Nutzen für Sie liegt darin, dass

- kein Mitarbeiter das Haus verlassen muss,
- Sie zeitlich völlig flexibel sind,
- die Inhalte von Ihnen selber leicht auf die Bedürfnisse im eigenen Unternehmen angepasst werden können,
- direkt Umsetzungsvereinbarungen getroffen werden können und
- die Umsetzung alltäglich beobachtet werden kann.

Der Ordner ist in fünf Abschnitte aufgeteilt.

I. Erfolgsfaktoren

Hier finden Sie eine Kurzanleitung für den erfolgreichen Einsatz des Ordners in Ihrem Unternehmen, Informationen, wer die Trainingseinheiten durchführen kann und warum eine Abstimmung mit dem Inhaber oder der Geschäftsführung notwendig ist, wie die offene Diskussion mit den Mitarbeiter/innen den Erfolg beflügelt und zwei Checklisten zur Ermittlung des Handlungsbedarfs und zur Festlegung betriebspezifischer Ziele.

II. Lernen im Unternehmen

Sie bereiten sich mit diesen Unterlagen auf die Durchführung vor. Sie finden organisatorische Hilfestellungen, damit nichts vergessen wird, erfahren, wie Sie die Trainingseinheiten bei den Mitarbeiter/innen am besten ankündigen, erhalten einfache und bewährte pädagogische Tipps für die Durchführung und Visualisierung. Zusätzlich gibt es grundlegende Informationen, wie Sie die Umsetzung der Inhalte im Alltag durch eine Erfolgs- und Lernkontrolle unterstützen.

III. Anleitung für die ‚Chefin‘ / den ‚Chef‘

Dies ist die Beschreibung der einzelnen Lernschritte und die Anleitung zum Vorgehen.

IV. Kopiervorlagen

Alles was Sie zur Durchführung nun noch benötigen, sind Unterlagen für Sie und Ihre Mitarbeiter/innen, die Sie einfach kopieren können.

V. Anhang

Sie suchen weitere Informationen zum Thema, dann werden Sie hier fündig. Damit wir von Ihnen erfahren, welche Erfahrungen Sie gemacht haben, haben wir einen Feedbackbogen beigelegt. Senden Sie uns diesen bitte ausgefüllt zurück.

Hinweis auf unterstützende Angebote

„Chefsache lernen“ – ist eine Anregung zur Gestaltung von Lernprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Entwicklung und Verbreitung, aber auch die Unterstützung der Betriebe beim Einsatz, wird durch eine großzügige Förderung des Europäischen Sozialfonds, des Landes Nordrhein-Westfalens und des Regionalsekretariats für Arbeitsmarktpolitik Bonn/Rhein-Sieg ermöglicht. Zusätzliche Mittel der Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH und der DIALOGUE Beratungsgesellschaft ermöglichen eine Betreuung der Unternehmen.

Europäischer Sozialfond
ESF, Land Nordrhein-
Westfalen, Regional-
sekretariat für Arbeits-
marktpolitik unterstützen
das Projekt.

Welche Unterstützung gibt es?

Jedes Unternehmen kann folgende Unterstützung in Anspruch nehmen:

- persönliche Beratung zum Einsatz des Moduls,
- Telefon-Hotline,
- Austausch der Betriebe untereinander,
- Train-the-trainer-Seminar.

Nutzen Sie die vielfältigen
Möglichkeiten!

Persönliche Beratung.

Jedes Unternehmen kann die persönliche Beratung in Anspruch nehmen. Sehen Sie den Modulordner durch und prüfen Sie den Einsatz für Ihr Unternehmen. Vereinbaren Sie mit uns ein etwa einstündiges Beratungsgespräch bei Ihnen im Unternehmen. Gemeinsam können wir wichtige Fragen, Ideen und Anpassungsmöglichkeiten besprechen.

Einstündiges Beratungs-
gespräch kostenlos

Telefon-Hotline.

Sie haben schnell mal eine Frage? Rufen Sie uns an und fragen Sie uns. Wir helfen Ihnen gerne weiter. Oder Sie senden uns eine E-Mail. Sollte das Büro nicht besetzt sein, so rufen wir Sie kurzfristig zurück.

Telefon: 0228 977 46-0

E-Mail: chefsache@dialoge.net

Schnell mal Fragen klären

Erfahrungsaustausch der Betriebe.

Bei ausreichender Nachfrage bieten wir Austauschtreffen der Betriebe an, die die Module in der Region nutzen. Sie können Ihre Fragen und Ideen mit Unternehmern und Führungskräften anderer Betriebe austauschen.

Kontakt zwischen den Anwendern

Train-the-Trainer Seminar.

Vielleicht sind Sie sich nicht sicher, ob das denn alles klappt. In einem eintägigen Seminar machen wir Sie mit einigen wichtigen Hilfsmitteln für das innerbetriebliche Training vertraut. Sie haben Gelegenheit, Trainingseinheiten praktisch zu üben und alle Fragen zu klären. Über den Termin informieren wir Sie gerne. Bitte sprechen Sie uns an.

Train-the-trainer zum Probieren

Und jetzt noch das besondere Plus. Wir trainieren in Ihrem Unternehmen mit Ihnen gemeinsam.

Für eine kleine Zahl von Unternehmen bieten wir noch ein besonderes Bonbon. Wir führen die Einheiten des Moduls gemeinsam mit Ihnen durch. Sprechen Sie uns an. Für dieses Angebot gibt es nur begrenzte Ressourcen. Hier gilt das Prinzip: „Wer zuerst kommt, hat die besten Chancen.“

Gemeinsam mit uns trainieren

Gesamtinhaltsverzeichnis

Impressum	2	
Vorwort Weiterbildungsgesellschaft der IHK	4	
Vorwort DIALOGE Beratungsgesellschaft	6	
Was finden Sie in diesem Ordner	7	
Hinweis auf unterstützende Angebote	9	
Gutschein	11	
Gesamtinhaltsverzeichnis	12	
Erfolgsfaktoren	I	Erfolgsfaktoren
Inhalt	I-1	
So nutzen Sie die Materialien erfolgreich	I-2	
In welchen Unternehmen kann die Qualifizierung durchgeführt werden?	I-4	
Unterstützung durch die Geschäftsführung	I-4	
Wer führt die Qualifizierung durch	I-5	
Offener Dialog	I-6	
Checkliste: Ersteinschätzung	I-7	
Betriebsspezifische Ziele	I-9	
Lernen im Unternehmen	II	Lernen im Unternehmen
Inhalt	II-1	
Einführung	II-2	
Ihre erste Einschätzung zum Veränderungsbedarf	II-3	
Vorbereitung des Raums	II-4	
Ankündigung bei den Mitarbeitern	II-4	
Umgang mit Bedenken der Mitarbeiter	II-6	
Zeitbedarf	II-6	
Wichtige pädagogische Tipps	II-7	
Lernerfolgskontrolle	II-10	
Visualisierung	II-12	
Checkliste: Vorbereitung der Qualifizierung	II-15	
Anleitung für die Chefin / für den Chef	III	Anleitung für die Chefin/ für den Chef
Inhalt	III-1	
Einführung	III-2	
1. Stunde		
Grundlagen der Kommunikation am Telefon	III-4	
Wirkung am Telefon	III-4	
Informationsweitergabe am Telefon	III-8	
Controlling/Lernerfolgskontrolle	III-9	

2. Stunde	
Telefontechnik beherrschen	III-10
Controlling/Lernerfolgskontrolle	III-12
3. Stunde	
Die wichtigsten Regeln am Telefon	III-13
Controlling/Lernerfolgskontrolle	III-15
4. Stunde	
Nicht jedes Telefonat ist easy	III-16
Controlling/Lernerfolgskontrolle	III-17
5. Stunde:	
Telefonischer Umgang mit Reklamationen	III-18
Controlling/Lernerfolgskontrolle	III-19
6. Stunde:	
Telefongespräche optimal vorbereiten	III-20
Controlling/Lernerfolgskontrolle	III-21
Eine Abschlusssitzung	III-22
Kopiervorlagen	IV
Inhalt	IV-1
1. Stunde	
Die Bedeutung des Telefons und die persönliche Wirkung am Telefon	IV-2
Informationsweitergabe am Telefon	IV-4
2. Stunde	
Telefontechnik ohne sieben Siegel	IV-6
Während eines Gespräches Rücksprache mit einem Kollegen halten	IV-8
Ein Gespräch intern vermitteln	IV-9
Eine Telefonkonferenz führen	IV-10
Rufnummer im Rufnummernspeicher ablegen und nutzen	IV-11
Den Anrufbeantworter abhören	IV-12
Den Anrufbeantworter neu besprechen	IV-13
Das Telefon auf einen anderen Apparat umstellen	IV-14
Kopiervorlage für weitere Bedienfunktionen	IV-15
3. Stunde	
Die wichtigsten Regeln zum Telefonieren	IV-16
Grundregeln für eine verständliche Sprechweise am Telefon	IV-17
Auf den Punkt gebracht: Telefonregeln	IV-21
Melden am Telefon	IV-23
Das Telefon für Anregungen der Kunden nutzen	IV-24
4. Stunde	
Menschenskind: unterschiedliche Telefontypen	IV-26
STOPP !!! – Wie Sie Vielredner wirkungsvoll stoppen	IV-31
Umgang mit aufgeregten Gesprächspartnern	IV-31

Kopiervorlagen

Textauszüge

Chefsache: lernen

Effektiv telefonieren

5. Stunde	
Reklamationen am Telefon	IV-32
Die wichtigsten Tipps für die telefonische	
Reklamationsannahme	IV-32
Fragen zur Auswertung eines Mini-Rollenspiels	IV-33
6. Stunde	
Jetzt rufe ich an	IV-34
Checkliste für eine Telefongesprächsvorbereitung	IV-35
Tipps zur Gesprächsdurchführung	IV-36
Checklisten für den Alltag	
Der Anrufbeantworter	IV-37
Formular Telefonnotiz	IV-38
Vermeiden Sie Störungen bei Telefonaten	IV-39
Telefonieren zum richtigen Zeitpunkt	IV-40
Anhang	V
Inhalt	V-1
Literatur	V-2
Feedback an die Autoren	V-4
DIALOGE Beratungsgesellschaft	
Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH ...	

Anhang





Weiterbildungsgesellschaft
der Industrie- und Handelskammer
Bonn/Rhein-Sieg mbH

Guten Tag,

wir freuen uns, dass Sie „Chefsache: lernen“ in die Hand genommen haben. Es ist tatsächlich so, Sie persönlich haben es in der Hand, ob Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen den aktuellen und den künftigen Herausforderungen gewachsen sind.

Die **Herausforderungen sind umfassend:**

- das Käuferverhalten wird immer unberechenbarer,
- es gilt Nischen zu erschließen und neue Vertriebsstrategien umzusetzen,
- der Wettbewerb- und Innovationsdruck nimmt zu,
- technologische Entwicklungen und neue Produkte erfordern Veränderungen,
- Produktivität muss kontinuierlich gesteigert werden.

Der „worst case“ für ein Unternehmen ist, auf diese Herausforderungen nicht zu reagieren oder feststellen zu müssen, dass die eigenen Mitarbeiter nicht bereit oder nicht fähig sind, sich verändernde Aufgaben zu bewältigen.

Bei vielen Betriebsbesuchen und Arbeitskreisen bekamen wir in den letzten Jahren zu hören: *„Ich würde ja gerne an dieser Stelle aktiv werden. Aber das schaffe ich mit meinen Mitarbeitern gar nicht.“* Oder: *„Ich weiß nicht, wie ich es anpacken soll.“*

Glücklicher Weise haben in Deutschland die überwiegend sozialversicherungspflichtig Beschäftigten eine **gute Ausbildung**. Auch das Ausland beneidet uns noch immer um unser duales Berufsausbildungssystem. Die berufliche Erstausbildung darf jedoch nur der erste Schritt sein. In allen Phasen der beruflichen Tätigkeit ist eine **kontinuierliche Auseinandersetzung** mit der **Anpassung des Wissens und der Fähigkeiten** an die aktuellen und künftigen Herausforderungen erforderlich.

Wer vor zehn Jahren seine Ausbildung abgeschlossen hat, hat damals aktuelle Techniken und Kenntnisse erworben. Heute hat sich vieles verändert. In vielen Berufen ist schon nach drei bis vier Jahren die Hälfte des Wissens „Schnee von gestern“. Bis zum Übergang in den Ruhestand ist es erforderlich, das Wissen und die Fähigkeiten auf dem aktuellen Stand zu halten.

Eine Umfrage unter den Teilnehmern an IHK-Bildungsmaßnahmen zeigt eine deutlich Abnahme je nach Altersgruppe. Am aktivsten sind die 25 bis 35-Jährigen. Die über 50-jährigen Mitarbeiter sind nur selten in Qualifizierungsmaßnahmen zu finden. Bindet man alle Mitarbeiter in einen ganzheitlich organisierten Lernprozess ein, so verliert man auch diese Altersklasse nicht aus den Augen. Wir möchten Ihnen helfen, in Ihrem Unternehmen einen solchen ganzheitlichen Qualifizierungsprozess einzuführen. Leider fehlen in den meisten KMU's Personalentwickler. Hier ist das Thema Mitarbeiter immer noch Chefsache. **Mit „Chefsache: lernen“ haben Sie es nun in der Hand, alle Mitarbeiter im Unternehmen – unabhängig von Ausbildung und Alter – zu schulen.**

Erstmals können Sie Schulungen durchführen, die

- an die betrieblichen Bedingungen **angepasst** sind,
- **wenig Zeitaufwand** erfordern,
- **spezifische Absprachen** in der Arbeitsgruppe ermöglichen und
- noch dazu **wenig Geld** kosten.

Sie können die Arbeitsmaterialien von „Chefsache: lernen“ nutzen um,

- Arbeitsbesprechungen mit Lerninhalten zu verknüpfen,
- ein gesondertes Seminar mit den Mitarbeitern durchzuführen,
- die Unterlagen, den Mitarbeitern auszuhändigen und wenige Tage später zu besprechen oder
- **einzelne Mitarbeiter** gezielt zu **fördern** und zu **unterstützen** (neudeutsch: „coachen“).

Wir freuen uns, dass wir nach dem erfolgreichen Projekt: „Personalentwicklung: die Unternehmenschance“ nunmehr ein weiteres Projekt mit der DIALOGUE Beratungsgesellschaft erarbeiten durften. Wir lassen Sie mit diesen Unterlagen nicht alleine. Sowohl die DIALOGUE Beratungsgesellschaft als auch die Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH freuen sich, Ihnen bei der Umsetzung helfen zu können. Unser Dank gilt der DIALOGUE Beratungsgesellschaft für die gute Projektleitung und dem Land Nordrhein-Westfalen für die finanzielle Unterstützung.

Gestalten Sie jetzt mit diesen Unterlagen gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern die Zukunft Ihres Unternehmens.



Jürgen Hindenberg
Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH



D I A L O G U E
BERATUNGSGESELLSCHAFT

Vorwort der Autoren

Sie haben als Chef viel zu tun und - wir vermuten - die Fortbildung Ihrer Mitarbeiter/innen selbst durchzuführen gehört nicht zu Ihren Schwerpunktaufgaben.

Die aktive Personalentwicklung nimmt seit einigen Jahren einen immer größeren Stellenwert ein. Veränderungen im Unternehmen müssen mit dem vorhandenen Personal bewältigt werden. **Personalentwicklung ist Chefsache.** Denn Sie gestalten im täglichen Kontakt die Arbeit mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie kennen Ihre Mitarbeiter. Sie wissen genau um die Stärken und Schwächen der Einzelnen.

Wenn Sie die Fortbildung nicht in die Hand nehmen, wer soll es sonst tun? Wer fühlt sich **verantwortlich** für gut funktionierende Teamarbeit oder ein produktives Betriebsklima?

Wer sorgt also in Ihrem Unternehmen dafür, dass Ihre **Mitarbeiter/innen spitze bleiben**? Sie selbst. Wir wissen aus der alltäglichen Praxis: angesichts zahlreicher Aufgaben bleibt dafür nicht viel Zeit. Deshalb liegt diese Aufgabe häufig einfach brach.

Wir bieten Ihnen heute eine Problemlösung. Gestalten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern ein „kleines Seminar“ oder einen Workshop. Man braucht nicht immer einen Berater oder Trainer, viele Qualifizierungen müssen auch nicht „hundertprozentig“ sein. Oft reicht es, dass sich jemand traut, ein Thema überhaupt anzusprechen und mit gesundem Menschenverstand und den Hilfestellungen in diesem Ordner Lösungen sucht, die von allen gemeinsam getragen werden.

Wir trauen Ihnen das zu. Trauen Sie sich. Wir unterstützen Sie bei Ihren Fragen mit Tipps und Anregungen.

Wir wünschen Ihnen kreative und konstruktive Stunden und viel Erfolg.



Renate Jirrmann, Ralf Hilgenstock
DIALOGUE Beratungsgesellschaft