

## KOMMUNIKATION MIT PERSONALERN

# Schnell reagieren, offen agieren



Der Personaler – das unbekante Wesen? Wenn Trainer die Arbeitsweise ihrer Geschäftspartner verstehen, vermeiden sie Missverständnisse.

**Akquise ist ein undankbares Geschäft, jammern viele Trainer und schielen vorwurfsvoll auf die Personalentwickler. Doch die sind oft gar nicht unkooperativ – sie arbeiten nur in anderen Prozessen. Dienstleister, die um die Arbeitsweise der Kunden wissen, umgehen die größten Stolperfallen, meint Trainervermittlerin Ute Roehl.**

Personalentwickler haben es auch nicht leicht. Wenn sie einen Trainer suchen, stehen sie einem unübersichtlichen Markt gegenüber, auf dem sich Psychologen und Betriebswirte, Sozialpädagogen, Schauspieler oder ehemalige Sportler neben ehemaligen Führungskräften tummeln. Aus diesem riesigen Pool müssen sie den idealen Trainer aussuchen, und stehen dabei gehörig unter Druck: Es soll nicht nur ein guter Trainer sein, son-

dern auch einer, der genau zu der Aufgabe und dem Unternehmen passt.

Dieses Dilemma der Personalentwickler können Trainer auflösen, indem sie sich dem Personalentwickler anbieten und vermitteln: „Ich bin der passende Partner für dich, denn ich kann genau das, was du brauchst und ich liefere messbare Erfolge.“ Diese offensive Darstellung ist nötig, denn jedem Trainer muss klar sein: Im Heer der Anbieter muss er sich sichtbar machen, um gesehen zu werden.

## Vertrauensgut Training

Für Trainer ist der gute Marktauftritt auch deshalb besonders wichtig, weil er ein „spezielles“ Produkt verkauft. Seminare lassen sich vor dem Erwerb nicht ausprobieren wie ein Kleidungsstück, sie lassen sich nicht probefahren wie ein Auto. Im Marketing spricht man von einem Vertrauensgut, das ohne genaue Kenntnis des Leistungsumfangs erworben wird. Für Personalentwickler bedeutet das: Sie müssen aufgrund einer Kompetenzvermutung über den Trainer entscheiden und das zusätzlich auch noch für andere, nämlich für die zukünftigen Seminarteilnehmer. Das bringt einen hohen Entscheidungsdruck mit sich, denn eine falsche Wahl wird durch das Feedback der Teilnehmer sofort öffentlich.

Damit der Personaler trotzdem entscheiden kann, schafft er sich Ersatzkriterien. Solche sind das Image des Trainers



» oder die Wahrnehmung des Produktes, also der Marktauftritt und das Erscheinungsbild des Trainers. Das heißt: Im Vorfeld der Geschäftsentscheidung hat nicht das Produkt Einfluss auf die Personalerentscheidung, sondern die Wahrnehmung davon. Und in diesen Punkt müssen Anbieter investieren.

### Mut zur Fokussierung

Um überhaupt die Chance zu haben, einem Personalentwickler ins Auge zu

fallen, brauchen Trainer neben dem professionellen Auftritt ein klares Profil. Was zählt, ist schließlich nicht das, was bei allen gleich ist, sondern der kleine (oder große) Unterschied. Viele Trainer fokussieren ihr Angebot aber nicht, weder auf der Homepage noch in den Broschüren. Dahinter steckt meist die Angst, nicht alle potenziellen Kunden anzusprechen. Dabei ist genau das Gegenteil der Fall: Die mangelnde Fokussierung macht es für Personalentwickler so ungeheuer schwierig, die passgenaue Auswahl zu treffen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Trainer den Einstieg in ein Unternehmen gerade über die Fokussierung erhalten. Danach hilft ihnen der verständliche Mechanismus der Personalentwickler, bei einem guten Trainer zu bleiben. Eine typische Frage ist dann: „Was machen Sie denn sonst noch?“ Der Kunde hat nämlich aufgrund seines Bedürfnisses nach Sicherheit gar kein Interesse, den Trainer zu wechseln.

### Zeit ist relativ

Der Trainer hat sich mit einer klaren Positionierung in den Fokus des Personalentwicklers geschoben: Der erste Schritt auf dem Weg zum neuen Kunden ist getan. Und schon lauert ein neuer Stolperstein: das unterschiedliche Zeitempfinden.

Der Trainer arbeitet in den meisten Fällen selbstständig, das heißt, er denkt und lebt in einem Projektgeschäft von Auftrag zu Auftrag. Er denkt in Zeiträumen. Der Personalentwickler ist fest angestellt, arbeitet im Tagesgeschäft. Das heißt, er denkt in Zeitpunkten. Während für den Trainer drei Wochen eine kurze Zeitspanne sein können, weil in dieser Phase zahlreiche Projekte stattfinden, sind sie für den Personalentwickler eine

Ewigkeit. Auch deshalb, weil hinter ihm ein Vorgesetzter steht, der schnell über erste Ergebnisse informiert werden will.

Für den Alltag heißt das: Wenn ein Trainer eine Anfrage eines Personalentwicklers bekommt, sollte er innerhalb von 72 Stunden ein erstes Feedback geben. Gefragt sind jetzt weder elegische Aufsätze, fein ausgearbeitete, individuelle Konzepte oder Anhang-Kolonnen mit Informationen. Gefragt ist, die Anfrage freundlich zu erwidern, Interesse zu zeigen, erste Informationen zu schicken und das weitere Vorgehen festzulegen.

### Einblick in die eigene Arbeit geben

In weiteren Schritten kann der Trainer auf seine eigene Arbeitsweise hinweisen und bei dem Personalentwickler etwa Verständnis dafür einwerben, dass manchmal eben nur die Mailbox zu erreichen ist, weil der Trainer im Seminarraum steht. Oder dass das individuelle Trainingskonzept erst übernächste Woche fertig ist, weil dazwischen ein anderer Kunde terminiert ist. Wenn Personalentwickler die Hintergründe kennen und sich darauf einstellen können, haben sie meist Verständnis. Dieses Verständnis dürfen Trainer aber nicht vor dem Erstkontakt erwarten.

## Zwei Welten im Vergleich

### » Unterschiedliche Zeithorizonte

Personalentwickler sitzen am Schreibtisch, steuern Prozesse. Deshalb sind sie angewiesen auf Abgabetermine, die auch eingehalten werden. Trainer arbeiten inhaltlich, sie denken in Projekten und damit in Zeithorizonten. Weil sie viel unterwegs sind, fällt es ihnen schwer, kurzfristige Termine anzubieten.

Die Lösung: Potenzielle Kunden muss der Trainer trotzdem schnell mit konkreten Angaben versorgen, die dieser weitergeben kann. Notfalls per Telefon oder per E-Mail, um die Kundenbeziehung zu stabilisieren.

### » Darstellung des Trainingskonzepts

Personalentwickler wollen möglichst genau wissen, wie das Training aussehen wird. Schließlich wollen sie nicht die Katze im Sack kaufen. Trainer scheuen sich, ihre Betriebsgeheimnisse aus der Hand zu geben – aus Angst, dass diese dann intern genutzt werden und der Trainer leer ausgeht.

Die Lösung: Es geht darum, dem Personalentwickler möglichst viele Argumente an die Hand zu geben, mit denen er eine mögliche Entscheidung für das Angebot im Unternehmen rechtfertigen kann.

Deshalb: So schwierig es auch sein mag, aber auf die erste Anfrage eines potenziellen Kunden muss immer ein zeitnahes Feedback erfolgen.

Übrigens: Wenn das Erstgespräch mit dem Trainer stattgefunden hat und die Ziele der Maßnahme abgesteckt sind, verkehrt sich die Zeitwahrnehmung meist. Der Trainer möchte jetzt möglichst schnell ein Ja zum Auftrag, um planen zu können, doch die Entscheidung des Auftraggebers kann sich aufgrund von unterschiedlichen Einflussgrößen in seiner Organisation hinziehen. Es geht also nicht ohne Geduld von beiden Seiten – und ohne Transparenz über das weitere Vorgehen.

Apropos Erstgespräch: Auch hier sollten Trainer zwei Dinge vermeiden. Erstens: das gesamte eigene Leistungsspektrum vorstellen, anstatt wenige passgenaue Angebote zu erläutern. Zweitens: die eigene Leistung überhöhen. Personalentwickler schätzen Selbstbewusstsein und die sachliche Darstellung von Kompetenzen (die im Idealfall mit Best Cases belegt werden können). Trainer, die sich übertrieben selbst beweihräuchern, stoßen aber schnell auf Ablehnung, weil sie arrogant und überheblich wirken.

Wenn die Geschäftsbeziehung angebahnt ist, wartet auf Trainer eine weitere Herausforderung: Der Personalentwickler hat das Bedürfnis nach umfangreicher Information und detaillierten Konzepten – und erntet

beim Trainer oft Misstrauen, weil der die Weitergabe seiner Ideen fürchtet. Dabei ist das Ansinnen der Personaler verständlich, schließlich müssen sie das Vertrauensgut Training, das erst nach dem Vertragsabschluss entsteht, im Vorfeld möglichst genau kennenlernen. Deshalb: Auch wenn die Angst, das geistige Eigentum aus der Hand zu geben, vorhanden ist – es führt kein Weg daran vorbei. Denn ohne das Vertrauen, mit dem Trainer in Vorleistung gehen müssen, können Personalentwickler die verhandelte Leistung nicht beurteilen.

### Offenheit macht sich bezahlt

Vertrauensbildung ist ein Prozess. Die wichtigsten Faktoren dabei sind für bei-



**Die Autorin:** Ute Roehl ist Geschäftsführerin der „Ute Roehl Trainervermittlung“. Sie ist spezialisiert auf die Vermittlung von Management-Trainern im In- und Ausland und unabhängige Partnerin für eine effiziente und bedarfsgerechte Personalentwicklung in Unternehmen.

### TERMINTIPP

Zum Thema „Personalentwickler und Trainer – Zwei Welten begegnen sich“ hält Ute Roehl im Rahmen einer Veranstaltungsreihe zum 20-jährigen Bestehen des Netzwerkes GABAL einen Vortrag.

» Zeit: 29. März 2011, 18 Uhr

» Ort: Hannover

» Infos unter [www.gabal.de](http://www.gabal.de)

de Seiten Zuverlässigkeit bei Zusagen, Transparenz und Offenheit. Vertrauen muss im ersten Schritt geschenkt werden und braucht Zeit zum Wachsen. Wenn das gelingt, profitieren beide Seiten: Personaler und Trainer.

Ute Roehl ■

»Trainer denken in Zeithorizonten.  
Personaler denken in Zeitpunkten.«