

# Außendienst Coaching im Sanitätshausbereich

MTD 05/2000

von Axel Erhardt

## Was ist "Coaching"?

Es gibt in der Literatur zu dieser Thematik unzählige Definitionen und Erläuterungen mit vielschichtigen Interpretationen bzw. Ausführungen, so dass hier nur eine allgemein gefasste Definition kommuniziert werden soll. Außerdem sei hier anfangs gleich darauf hingewiesen, dass dieses Thema eine quantitative Komplexität beinhaltet, folglich nur die essenziellen Punkte zu dieser Thematik abgehandelt werden können.

Unter Coaching versteht man einen Einzelberatungsprozess, der zum Ziel hat, mit Hilfe geeigneter Interventionen beim Gecoachten Wahrnehmungsprozesse in Gang zu setzen, die es ihm ermöglichen, seine Fähigkeiten bei der Lösung von bestimmten Problemen und der Bewältigung von Arbeitsaufgaben effizienter einzusetzen. Anders ausgedrückt: Grundsätzlich ist Coaching im Außendienst eines Sanitätshauses eine Einzelarbeit mit dem jeweiligen Mitarbeiter hinsichtlich einer individuellen Beratung, Betreuung bzw. Unterstützung, die als begleitende Maßnahme in der Vorgehensweise bei den jeweiligen Zielkunden (z. B. Alten oder Pflegeheim, niedergelassener Arzt, Kliniken, Medizin. Dienst, Pflegedienste, Patientengruppen) zu verstehen ist. Coachen bedeutet somit für die Führungskraft im Sanitätshaus z. B. seinen Reha-Außendienstmitarbeiter erfolgreich zu machen.

## Funktionen des Außendienst Coachings

Damit ist Coaching eine Dienstleistung mit einer einhergehenden emotionalen Verantwortung, bei der vor allen Dingen Gespür (Empathie), Anteilnahme (Partizipation) und Einfühlungsvermögen im Vordergrund stehen sollten. Somit

übernimmt die Führungskraft im Sanitätshaus für seinen Außendienstmit- arbeiter u.  
a. die Funktion eines Blockadelösers, der hier unterstützend einwirkt, wie z. B. bei:

- Denkblockaden

Beispiel: "Ich habe das Gefühl, dass sie sich z. Z. bei der Vorgehensweise im neuen Altenheim schwer tun. Ich möchte Ihnen weiterhelfen. Wo liegt das Problem?"

- Gefühlsblockaden

Beispiel: "Mein Eindruck ist, Sie sind momentan nicht so gut drauf. Helfen Sie mir, das zu verstehen. Was ist los mit Ihnen?"

- Motivationsblockaden

Beispiel: "Ich bin mir sicher, dass Sie die vereinbarten Ziele in der Klinik XY schaffen werden. Ich weiß, dass Sie das können! Wo liegen Ihre Bedenken?"

- Erfahrungsblockaden

Beispiel: "Mit Ihren bisherigen langjährigen Erfahrungen im Bandagenbereich werden Sie bei den niedergelassenen Ärzten genauso erfolgreich sein wie im Sanitätshaus. Sie wissen doch von allen am besten Bescheid!"

Aus den obigen Beispielen wird sicher auch deutlich, dass Außendienst Coaching u.  
a. die Zielset- zung verfolgt, den Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, nämlich eine individuelle Einflussnahme auf seinen Leistungswillen, seine Leistungsentfaltung bzw. Leistungsoptimierung zu nehmen. Allerdings gilt hier die Regel, die schon Abraham Lincoln erkannt hat: "Man hilft den Menschen nicht, wenn man für sie tut, was sie selbst nicht können."

Deshalb gilt für die Führung des Außendienstes im Sanitätshaus die Regel: Unterstützung als Coach zu geben, heißt nicht, die Lösung des Problems zu präsentieren oder das Verhalten so einzurichten, dass eine Lösung herauskommt, die im Kopf des Coaches ist. Unterstützung heißt vielmehr: Anregung durch Beispiele oder Unterlagen bzw. Anregungen durch Bewertungen, die man mit dem Außendienstler realisiert.

# Der "neue" Außendienstmitarbeiter

"Das Wertvollste im Leben ist die Entfaltung der Persönlichkeit und ihrer schöpferischen Kräfte." Dieser Spruch Albert Einsteins hat heute mehr denn je Gültigkeit, da in unserer Gesellschaft im Laufe der letzten Jahre ein Wertewandel stattgefunden hat, der Ausdruck fand in Wendungen wie "Mehr Demokratie wagen" oder "der mündige Bürger" ( den Mund aufmachen). Diese veränderten Wertvorstellungen penetrieren immer stärker auch Unternehmensstrukturen und werden durch den bereits sichtbaren Generationswechsel noch verstärkt. Für die Führung des Sanitätshauses und damit z. B. das Coachen von Außendienstmitarbeitern bedeutet dies ebenso eine veränderte Mitarbeiterpolitik. Der "neue" Mitarbeiter

- erwartet, als individuelle Persönlichkeit respektiert zu werden;
- hinterfragt Autoritäten, insbesondere „kraft Amtes“;
- erwartet, nach seiner Meinung gefragt zu werden, und will in seinem Aufgabengebiet mitentscheiden;
- sucht Handlungsspiel und Freiräume, die er eigenverantwortlich und autonom gestalten kann;
- will wissen, warum er eine konkrete Aufgabe ausführen soll, damit er sich mit den angestrebten Zielen identifizieren kann;
- ist teamorientiert, damit er sich im Kollegenkreis wohl fühlen kann;
- ist karriereorientiert und sucht Weiterbildungsmöglichkeiten.

## Coaching Leitsätze

Aus der obigen Betrachtungsweise lassen sich folgende strategische bzw. operationale Leitsätze für das Coachen der Außendienstmitarbeiter ableiten:

### Kommunikation/Information

Es wird in deutschen Sanitätshäusern viel zu wenig kommuniziert und informiert! Außendienstmit- arbeiter können ihre Vorstellungen z. B. von bestimmten strategischen Akquisitionsmaßnahmen, in vielen Sanitätshäusern nicht einbringen, weil sie nicht nach ihrer Meinung gefragt werden oder keine Zeit dafür geschaffen

wird. In anderen Häusern besteht sozusagen "Informationssperre" nach draußen. Erst wenn der Mitarbeiter beim Kunden erscheint, erfährt er die strategischen Neuigkeiten („Wussten Sie denn überhaupt nichts von dieser Sonderaktion Ihres Hauses?“). Deshalb ist es unumgänglich, feste, kontinuierliche Besprechungen mit vorgegebener Agenda im Sanitätshaus vorzuleben. Erfahrungsaustausch, Festlegung von veränderten Strategien, das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen, Abgleichen von Innen und Außendienstmaßnahmen etc: Nur das macht auf Dauer einen Außendienst und damit ein Sanitätshaus im Markt und gegenüber seinen Mitbewerbern stark.

### Zielvereinbarungen

Mit welchem Außendienst werden eigentlich im Sanitätshaus z. B. Umsatzziele oder qualitative Zielsetzungen vereinbart? Diese Häuser sind Raritäten! Vereinbarungen von Zielen ist das Coaching - Prinzip für den Außendienst. Hier ist es wichtig, den Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess so weit wie möglich mit einzubeziehen ("Wie viele Altenheime wollen Sie im nächsten Quartal besuchen? Was glauben Sie, wie viel Umsatz Sie dieses Jahr in Ihrem Gebiet erreichen werden? Mit welchen Maßnahmen wollen Sie Ihren Umsatz anstreben?"). Hier gilt also das klare Coaching-Prinzip, in Abgleichung mit dem Unternehmensziel nach Möglichkeit keine Vorgaben zu realisieren, sondern den Mitarbeiter entscheiden zu lassen. Nur dann ist eine hundertprozentige Identifizierung durch den Außendienstmitarbeiter gewährleistet, denn dies spornt an und motiviert.

### Anregung zum Mitdenken

Es ist wichtig, als Coach eine Art von "brain storming" im Außendienst eines Sanitätshauses vorzuleben. Durch offene Fragen wie "Wie würden Sie die neue Klinik angehen?" oder "Was haben Sie für Vorschläge zum Thema «Aufbau unseres neuen Außendienstes bei den niedergelassenen Ärzten?»" kommt man auch hier den Vorstellungen und damit der Identifizierung mit den Zielsetzungen des Unternehmens sehr entgegen.

### Begleitbesuche

Welche verantwortliche Führungskraft, die für den Außendienst des Sanitätshauses zuständig ist, begleitet eigentlich seine Mitarbeiter vor Ort mit der Zielsetzung zu

coachen? Welche Führungskraft gibt seinen RehaBeratern vor Ort eine Rückkoppelung über deren Stärken und Schwächen, z. B. in der akquisitorischen Vorgehensweise? Welche Führungskraft leitet eigentlich daraus konkrete, vereinbarte Maßnahmen für seinen Außendienstler zur persönlichen Qualitätsverbesserung ab? Hier sollte man eine Art von "Bordsteinkonferenz" institutionalisieren mit klar definierten Kriterien wie z. B. Gebietsmanagement, Gesprächsführung, Kundenumfeld etc.

## Fragekompetenz entwickeln

Wenn man davon ausgeht, dass coachen u. a. heißt, Wahrnehmungsprozesse bei seinen Außendienstmitarbeitern auszulösen, so ist diese Steuerung am besten mit Hilfe von entsprechenden Fragetechniken zu realisieren. Die Zielsetzungen von Fragen im Mitarbeitergespräch:

- Aktivierung des Gesprächs
- zielorientierte Führung des Gesprächs 9 Anregung zur Reflexion
- Aufweichung festgefahrener Meinungen
- Signalisieren, dass man den Mitarbeiter ernst nimmt
- Umwandlung von Monologen in Dialoge
- Vermittlung von Informationen

Die wichtigsten Frageformen dazu sind die offenen Fragen (auch W-Fragen genannt), die den Außendienstler dazu bringen sollen, sich in seiner Meinungsäußerung zu öffnen.

## Zusammenfassung

Zielsetzung der Führungskraft im Sanitätshaus sollte es zukünftig sein, seinen Außendienstler von einer eventuell bisher praktizierten Fremdbestimmung zur zielorientierten Selbstbestimmung zu coachen, denn nur dann wird der Sanitätshaus-Inhaber seine Mitarbeiter zu Unternehmer im Unternehmen im Außendienst transformieren können.

