

„Wirksam bilden und beraten“

Impulsvortrag von Thomas Fisel, entra GmbH
www.entra-agrar.de

Begleitendes Handout

Das eigene Tun als „wirksam“ zu erleben, fördert die Motivation und die persönliche Zufriedenheit. Aber wie definieren wir Wirksamkeit in Beratung und Bildung? Und wie können wir als Akteur oder Akteurin die Wirksamkeit unserer Arbeit wahrnehmen und ggfs. beeinflussen? Welche Faktoren sind in der landwirtschaftlichen Bildungs- und Beratungsarbeit bedeutsam und durch den Einzelnen beeinflussbar?

Was soll bewirkt werden?

Wirksamkeit kann man erst dann anstreben, wenn klar ist, was bewirkt werden soll. Nach einem humanistisch geprägten Beratungs- und Bildungsverständnis kann nur der Kunde¹ wissen und spüren, was für ihn „wirkungsvoll“ ist, was also sein Wohlergehen fördert. Als Beratungs- und Bildungsakteure ist es unsere Aufgabe, die Beratungs- bzw. Bildungsziele mit unseren Kunden zu klären. Gerade in (materiellen) Wohlstandsgesellschaften ist die Berücksichtigung von materiellen und immateriellen Aspekten entscheidend, um möglichst effektiv im Sinne des Kundenwohls aktiv werden zu können. Besonders in Familienbetrieben müssen immaterielle Aspekte (z.B. Pflege und Erhalt der familiären Beziehungen) mit wirtschaftlichen und technischen in Einklang gebracht werden. Denn im Gegensatz zum Arbeitsplatz kann man die Familie nicht wechseln.

Sich als Organisation bzw. als Akteur wirksam zu erleben, bedeutet jedoch auch, seine eigenen Stärken und Potenziale in die Arbeit einbringen zu können. Wir müssen uns also auch mit uns selbst beschäftigen: Was können wir gut? Was erfüllt uns? Wer wollen wir sein? Wozu wollen wir einen Beitrag leisten?

Selbstreflexion (um eigene Übertragungen und „blinde Flecken“ zu erkennen), punktgenaue Auftragsklärung, gelebte Kundennähe und regelmäßige Kundenanalyse sind die dazu notwendigen Kompetenzen und Werkzeuge auf Seite der Akteure in Beratung und Bildung.

Fragen zum Nachdenken:

- *Wer wollen wir sein und wozu wollen wir einen Beitrag leisten?*
- *Was tun wir gerne und was können wir besonders gut?*
- *Wen wollen wir mit unserer Arbeit erreichen?*
- *Was sind brennende Probleme bzw. Fragestellungen dieser Menschen bzw. Kundengruppen?*
- *Was sind ihre Ziele? Was sind ihre Wünsche und Sehnsüchte?*
- *Geht es wirklich um eine Veränderung des Status Quo oder vielleicht um ein „Absichern“ des Erreichten?*
- *Ist möglicherweise eine veränderte Bewertung des Status Quo ein Schlüssel zu mehr Zufriedenheit?*
- *Inwieweit kommen wir mit möglichen Kunden über die vorhergehenden Fragen regelmäßig ins Gespräch und verschaffen uns eine fundierte Wahrnehmung dazu?*
- *Inwieweit verschaffen wir uns (formell und/oder informell) immer wieder auch Feedbacks über die Wirkungen und Wirkungsweise unserer Arbeit?*

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit verwende ich im Text weitestgehend die männliche Form. Die Aussagen beziehen sich aber in gleichem Maße auf Frauen wie auf Männer.

Stellschrauben der Wirksamkeit

Als Stellschrauben bezeichne ich Handlungsfelder, welche für die Wirksamkeit der Beratungs- und Bildungsarbeit wichtig sind und selbst beeinflusst werden können. Die Auswahl der Stellschrauben, die ich nachfolgend anspreche, resultiert aus unserer langjährigen Arbeit mit Mitarbeitern und Führungskräften von Beratungs- und Bildungsorganisationen im deutschsprachigen Raum. Sie erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

Beratungs- und Bildungsarbeit findet in einem komplexen System statt: Kunde/Familie, Betrieb, Berater/Bildner, Organisation, Umfeld etc.. Jeder Beratungsauftrag, jede Bildungsveranstaltung muss dementsprechend individuell gestaltet werden. Das bedeutet, dass die relevanten Stellschrauben je nach Organisation, Kunde und Berater variieren. Und es gibt auch nicht „die eine richtige Einstellung“ der Schraube. Das Bild der Stellschrauben, deren kurze Erläuterung und die beigefügten Reflexionsfragen sollen Klärungshelfer sein, wo möglicherweise im Sinne der Wirksamkeit „gedreht“ werden sollte und welche Schrauben man getrost in Ruhe lassen kann: als Einzelne/r, als Team oder Organisation.

Folgende Handlungsfelder werden betrachtet:

- **Leistungsportfolio**
- **Arbeitsprozesse**
- **Kundennähe und aktives Marketing**
- **Vernetzung und Kooperation**
- **Größe und Spezialisierung**
- **Haltung und Kompetenz**
- **Wirtschaftlichkeit und Ressourcen**

1. Leistungsportfolio

Ein attraktives Leistungsportfolio zieht Kunden an. Es braucht passende Leistungen und Angebote, die auf relevante Probleme oder Ziele unserer Kunden gute Antworten geben. Zumal Kunden aber auch Kollegen sich unter Beratungsprodukten häufig wenig vorstellen können, sind griffige Beschreibungen, welche Ziel, Ablauf und Nutzen verdeutlichen, wichtig. Gleichzeitig kann ein zu starkes „Produktdenken“ aber auch dazu führen, dass die Individualität verloren geht und das Ergebnis nicht als Maßanzug sondern als Stangenware“ empfunden wird.

Ein breites und tiefes Angebot bietet Vorteile für Kunde und Organisation. Der Kunde sollte es jedoch auch überblicken können und sich in dem Moment daran erinnern, wenn er Bedarf hat. Und: Spezialisten genießen häufig eine höhere Glaubwürdigkeit.

Die Kunden und ihre Bedürfnisse verändern sich, Produkte unterliegen einem „Lebenszyklus“. Als Organisation oder Beratungsteam sollte man das eigene Leistungsportfolio immer wieder auf den Prüfstand stellen und erneuern.

Fragen zum Nachdenken:

- *Leisten die Angebote zu den brennenden Problemen/Wünschen der Kunden tatsächlich einen positiven Beitrag?*
- *Inwieweit finden sich die Mitarbeiter in diesen Angeboten wieder und wie gut können sie ihre individuellen Stärken und ihre Motivation einbringen?*
- *Wie tief gehen die Leistungen und welchen Nutzen generieren sie? Nehmen Sie dem Kunden Arbeit ab oder generieren sie Mehrarbeit? Kann der Kunde diese leisten oder verstärken wir nur sein Defizitgefühl?*
- *Wie wirtschaftlich sind die einzelnen Angebote und wie häufig werden sie nachgefragt?*
- *Gibt es weitere Nebeneffekte (Akquise, Kundenbindung, Lerneffekt für den Berater), die den einzelnen Angeboten zugerechnet werden können?*
- *Wie werden neue Produktideen generiert, getestet und zur Marktreife gebracht? Wie wird dafür gesorgt, dass „Ladenhüter“ aus dem Sortiment genommen werden?*
- *Wird das Leistungsportfolio aktiv gemanagt? Wie wird dafür gesorgt, dass das Gesamtangebot und die einzelne Leistung immer wieder im Hinblick auf die o.g. Kriterien überprüft werden?*

2. Arbeitsprozesse

Hochwertige Bildungs- und Beratungsprodukte können und sollten nicht in dem Maße standardisiert werden, wie dies bei Massengütern in Industrie und Dienstleistung der Fall ist. Routinen, Arbeitsteilung und geeignete Werkzeuge (z.B. Leitfäden, Checklisten, EDV-Programme) sind jedoch auch in Beratung und Bildung ein wesentliches Mittel, damit die Wirtschaftlichkeit stimmt und die Akteure sich als effizient erleben. Andererseits darf der Bogen auch nicht überspannt werden: Gerade in Beratung und Bildung muss ausreichend Spielraum für individuelles Vorgehen bleiben.

Fragen zum Nachdenken:

- *Gibt es für wiederkehrende Leistungen einheitliche Abläufe und Routinen?*
- *Gibt es ausreichend Spielraum, damit individuelle Anpassungen möglich sind und maßgeschneiderte Lösungen entstehen?*
- *Wie intensiv und in welchem Rahmen werden Best Practices und Schwachstellen identifiziert und ausgetauscht?*
- *Inwieweit erfolgt eine Dokumentation, die als hilfreich und lebendig erlebt wird?*
- *Gibt es aussagekräftige Kennzahlen oder Indikatoren für Leistung, Qualität und Wirtschaftlichkeit der wichtigsten Prozesse? Sind diese den Beteiligten bekannt und werden sie als relevant erachtet?*
- *Wie werden neue Mitarbeiter eingeführt? Wie wird das Wissen ausscheidender Mitarbeiter gesichert?*

3. Kundennähe und aktives Marketing

Wenn jemand einen Berater aufsucht oder sich zu einem Seminar anmeldet, hat er in der Regel ein Problem oder Verbesserungspotenzial schon erkannt. Oft kann er es auch schon formulieren. Zudem hat er offensichtlich das Vertrauen entwickelt, dass Beratung oder Bildung ihn bei der Zielerreichung unterstützen kann. In der Regel hat er sich auch ein Bild darüber gemacht, ob die in Frage kommenden Berater oder Seminarleiter und die dahinter stehende Organisation ihm kompetent, vertrauenserweckend und wertschätzend erscheinen.

Aufgrund dieser Vorbedingungen sucht nur ein Bruchteil der Kunden mit potenziellem Beratungsbedarf aktiv einen Berater auf oder meldet sich von sich aus für ein Seminar an. Wenn wir nur diejenigen beraten, die all diese Schritte schon durchlaufen haben, dann bleibt der Markt für Beratung und Bildung klein. Ein Großteil der Kunden, die unsere Leistungen benötigen, kommt dann gar nicht in die Lage, sich aktiv für oder gegen die Inanspruchnahme unserer Leistung zu entscheiden.

Auf den Punkt gebracht: Beratung braucht aktives Marketing und Verkauf – unabhängig davon, ob sie kostenpflichtig ist oder nicht. Gutes Verkaufen bedeutet, den Kunden bei der Klärung seiner Bedürfnisse bzw. Ziele zu unterstützen und ihm geeignete Hilfestellungen zu vertretbaren Kosten anzubieten. Zudem will der Kunde ein Gefühl dafür bekommen, mit wem er seine Ziele und Probleme bespricht! Deshalb müssen die handelnden Personen (Berater, Seminarleiter, ...) sichtbar werden und Marketingchancen selbst erkennen und nutzen. Hier liegt eine Herausforderung für viele Personen und Organisationen. Häufig besteht eine eher kritische Haltung gegenüber aktivem Marketing.

Fragen zum Nachdenken:

- *Inwieweit sehen wir Marketing und aktiven Verkauf als immanenten und positiven Teil der Beratung? Inwieweit ist Marketing ein regelmäßiges und positiv besetztes Gesprächsthema?*
- *Inwieweit erkennen und nutzen wir unsere Marketingmöglichkeiten bei Kundenkontakten (Beratung, Seminare, Veranstaltungen)?*
- *Inwieweit sind wir in der Lage, unsere Leistungen authentisch und wirkungsvoll (verständlich, in wenigen Sätzen, in der Sprache der Kunden) vorzustellen?*

- *Wird Marketing und Verkauf als Teamaufgabe betrachtet oder akquiriert jeder vor allem für sich selbst? Inwieweit sprechen wir gezielt auch die Leistungen der Kolleginnen und Kollegen an?*
- *Inwieweit organisieren und nutzen wir geeignete Begegnungen zwischen Mitarbeitern und potenziellen Kunden, mit denen es keine „automatischen Kontakte“ gibt?*
- *Inwieweit gibt es Zeitressourcen und Anreize für Marketing und Verkaufsaktivitäten der Mitarbeiter? Werden solche Leistungen (z.B. aktive Empfehlung, Neukundengewinnung, ...) in der Organisation bemerkt und gewürdigt?*

4. Vernetzung und Kooperation

Interne Synergie und Kooperation sind auch in Beratungs- und Bildungsorganisationen keine Selbstläufer. Schließlich hat sich jeder sein Wissen mühevoll erworben und einiges investiert, bis er das Vertrauen seiner Kunden hatte. Warum sollte der Fachvortrag oder das Seminarkonzept so ganz ohne Gegenleistung weitergegeben werden? Und wer weiß, ob der Kollege, den ich meinem Lieblingskunden empfehle, den Erwartungen gerecht wird?

In Vernetzung, Wissensaustausch und Kooperation muss gezielt investiert werden. Geeignete Werkzeuge (z.B. zum Kennenlernen, Wissensaustausch, CRM-System) müssen die notwendige Kultur der Offenheit und des Vertrauens unterstützen. Auch Anreiz- und Feedbacksysteme sollten kooperatives Verhalten erfassen und würdigen.

Zum anderen haben wir es in der landwirtschaftlichen Bildung und Beratung aufgrund des Strukturwandels oft mit schrumpfenden Organisationen zu tun, welche wachsende, sich spezialisierende Unternehmen bedienen. Vernetzung und Kooperation – auch über die eigene Organisation hinaus - sind ein Lösungsansatz um qualitativ auf Augenhöhe mit den Kunden zu bleiben.

Fragen zum Nachdenken:

- *Inwieweit kennen wir die Kompetenzen und Spezialgebiete der Kolleginnen und Kollegen in unserer Organisation?*
- *Inwieweit herrscht eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens, die es selbstverständlich macht, auch über den Kreis der Lieblingskollegen hinaus zu kooperieren?*
- *Wird kooperatives bzw. wenig kooperatives Verhalten, z.B. bei der Akquise von Kunden, überhaupt bemerkt und als Leistung wahrgenommen?*
- *Was hat der einzelne davon und gibt es Anreize dafür?*
- *Inwieweit gibt es auch über die eigene Organisation hinaus tragfähige Kooperationen zur Erhöhung des Kundennutzens und der eigenen Effizienz?*

5. Größe und Spezialisierung

„Größe“ ist kein Wert an sich. Größe gut zu managen ist ausgesprochen anspruchsvoll. Für große Organisationen ist es oft eine Herausforderung, das Wissen und die Kundennähe ihrer vielen Mitarbeiter für das laufende Geschäft und die Weiterentwicklung zu nutzen, ohne in Bürokratie und Regelungsdschungel zu versinken.

Auf der anderen Seite hat Größe aber auch Vorteile im Sinne der Wirksamkeit (Wissenspool, Spezialisierung, Arbeitsteilung, Entwicklung und Beschaffung von Werkzeugen, Leistungsbreite und -tiefe etc.).

Fragen zum Nachdenken:

- *Ist in unserer Organisation/unserem Team eine hinreichende Spezialisierung und Aufgabenteilung gegeben, um optimale Leistungen zu bringen, Routine zu ermöglichen und die Stärken des Einzelnen zu nutzen?*
- *Ist eine ausreichende Größe gegeben, um auch bei Engpässen, Mitarbeiterwechsel oder Krankheit die Leistung aufrecht erhalten zu können?*
- *Haben wir Kapazitäten für die notwendigen Management- und Unterstützungsaufgaben (Personalentwicklung und Führung, strategische Analyse und Weiterentwicklung, Finanzmanagement, IT, Controlling), die für einen professionellen Geschäftsbetrieb und die Weiterentwicklung notwendig sind?*
- *Wird einer evtl. notwendigen Schrumpfung einer Organisation durch geeignete Strategien wie Konzentration, verstärkte Kooperation o.ä. Rechnung getragen?*
- *Gelingt es in großen Organisationen, die Motivation hoch zu halten und die Kompetenzen der Einzelnen optimal zu nutzen, indem Mitgestaltung und Mitverantwortung in hohem Maß ermöglicht werden?*

6. Haltung und Kompetenz

Landwirtschaftliche Beratung und Bildung richtet sich nicht an Betriebe sondern an Menschen. Sie umfasst technische, wirtschaftliche, ökologische und immer auch menschliche Aspekte. Keine Führungskraft kann jemanden zur Durchführung von Bildung und Beratung anleiten, wie dies vielleicht beim Abdrehen einer Sämaschine möglich ist. Berater und Bildungsakteure müssen deshalb in hohem Maße eigenverantwortlich und unternehmerisch handeln. Dies erfordert eine hohe innere Motivation, ein regelmäßiges professionelles Reflektieren der eigenen Persönlichkeit und ihrer Wirkung gegenüber den Kunden, eine regelmäßige Weiterentwicklung des eigenen Profils sowie der fachlichen wie der kommunikativen und methodischen Kompetenz.

Und gleichzeitig ist auch ein Zusammenwirken und Mitverantwortung für die Kollegen und die Organisation wichtig. Beides fällt nicht vom Himmel! Aufgabe der Organisation ist es, eine Kultur zu fördern und einen Rahmen zu bieten, in dem Selbstreflexion, Verantwortungsübernahme und Weiterentwicklung stattfinden kann. Aufgabe des Einzelnen ist es, diesen Rahmen zu nutzen und sich selbst immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und in Entwicklung zu bleiben.

Fragen zum Nachdenken:

- *Mit welcher Einstellung gehe ich an meinen Job heran (gegenüber den Kunden, gegenüber unseren Leistungen, gegenüber der Organisation, gegenüber mir selbst)?*
- *Was motiviert mich? Wo erlebe ich mich als wirksam?*
- *Was hemmt mich? Inwieweit habe ich die Möglichkeit, daran etwas zu ändern oder anders damit umzugehen?*
- *Mit wem bzw. in welchem Rahmen setze ich mich mit mir, meiner Rolle und meinem Verhalten als Berater/Beraterin auseinander?*
- *Inwieweit lasse ich mich selbst beraten oder bilde mich aus eigenem Antrieb weiter und erlebe damit immer wieder die Perspektive unserer Kunden?*
- *Welche Ziele möchte ich in nächster Zeit erreichen? Wozu möchte ich einen Beitrag leisten?*

7. Wirtschaftlichkeit und Ressourcen

Wer Unternehmer und Unternehmerinnen in einem veränderlichen Umfeld berät und weiterbildet, muss auch selbst unternehmerisch und innovativ sein. Innovation braucht Ressourcen. In Bildung und Beratung sind dies vor allem freie Zeitressourcen bei Mitarbeitern, z.B. um neue Themenfelder zu erschließen, neue Angebote zu entwickeln und sie an den Markt zu bringen.

Viele landwirtschaftliche Beratungsorganisationen mangelt es an freien Ressourcen. Sie sind deshalb nur begrenzt in der Lage, in Innovation und Veränderung zu investieren. Dafür gibt es viele Gründe, welche der Einzelne nicht beeinflussen kann. Ein Aspekt, der jedoch sehr wohl beeinflussbar ist, ist das klassische „Abrechnungsdilemma“ der Berater und Bildungsmitarbeiter: Weil man sich den Kunden sehr verbunden fühlt und von der Preiswürdigkeit der eigenen Leistung vielleicht nicht wirklich überzeugt ist, werden kostenpflichtige Leistungen nur teilweise oder auch gar nicht abgerechnet. Es wird laufend mehr geleistet, als vom Kunden honoriert wird.

Kaufmännisches Denken und Handeln im Sinne der eigenen Organisation sind Kompetenzen und Einstellungen, an denen die Organisation und der Einzelne gezielt arbeiten müssen, wenn Beiträge oder Gebühren von den Kunden (oder auch von externen Auftraggebern) erhoben werden.

Fragen zum Nachdenken:

- *Welche Rolle spielt die Wirtschaftlichkeit unserer Leistungen in der Organisation und an welchen Kenngrößen wird sie gemessen?*
- *Welcher Beitrag wird von mir (oder unserem Team) erwartet und inwieweit kann ich die Wirtschaftlichkeit meiner/unserer Leistungen einschätzen und kenne die dazu notwendigen Daten?*
- *Sind die Preise/Gebühren für unsere Leistungen im Hinblick auf Kosten/Kundennutzen plausibel und kann ich sie selbstbewusst vertreten?*
- *Inwieweit habe ich meinen Zeitaufwand für das operative Geschäft im Blick und Sorge dafür, dass ich „freie Ressourcen“ für Weiterentwicklung und Innovation schaffe?*

Zusammenfassung/Fazit

Und jetzt den Schraubenzieher in die Hand und munter drehen? Am besten an vielen Schrauben gleichzeitig? Dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Motor stottert oder zum Stillstand kommt. Oder viel wahrscheinlicher: Der Schraubenzieher wird gar nicht in die Hand genommen, weil man ahnt, dass Aktionismus nicht zielführend ist.

- Analysieren Sie sich und Ihre Organisation im Hinblick auf „Wirksamkeit“ kritisch aber auch wertschätzend. Beim Durchgehen der Überschriften und Fragen werden Sie relativ schnell spüren, was für Sie bedeutsam ist und was weniger.
- Diskutieren Sie relevante Aspekte mit Kolleginnen, vielleicht aber auch mit Kunden oder Außenstehenden, um Ihre Perspektive zu erweitern.
- Entwickeln Sie eine gemeinsame Perspektive im Team oder in der Organisation, ob und in welchen Feldern Entwicklungsbedarf besteht.
- Packen Sie zunächst wenige Dinge an, diese aber konsequent.
- Beobachten Sie, was passiert, wenn Sie an der ein oder anderen Stellschraube drehen; mit Geduld, da jede echte Veränderung zunächst auch mit Widerständen und Irritationen verbunden ist; aber auch mit Neugierde und der Offenheit, um aus den Beobachtungen zu lernen und die bestmögliche individuelle Einstellung für sich und ihre Organisation zu finden.

Viel Erfolg und Wirksamkeit!

Thomas Fisel, entra GmbH
www.entra-agrar.de; Thomas.Fisel@entra.de