

## „Was habe ich mir da denn aufgehalst?“

Changeprojekte im Mittelstand erfolgreich umsetzen – ein Beitrag von Stefan Bald

**BRUCHSAL.** „Das soll der Müller machen.“ Gemäß dieser Maxime starten mittelständische Betriebe oft Projekte. Das heißt: Ganz unverhofft müssen Führungskräfte Projekte managen, deren Auswirkungen sie nur bedingt einschätzen können. Entsprechend schnell verbrennen sie sich die Finger.

Hierfür ein Beispiel. Ein Betrieb hat beschließt, ein CRM-System einzuführen. Dann heißt es oft lapidar: „Darum soll sich der Mayer von der IT kümmern“ oder „Das macht der Müller vom Vertrieb“. Und damit ist das Thema für die Geschäftsleitung zumindest vorläufig abgehakt. Und IT-Leiter Mayer oder Vertriebsleiter Müller? Er hat plötzlich ein Projekt an Hals, dessen Implikationen er noch gar nicht abschätzen kann. Erst allmählich wird ihm klar, dass von der Einführung des CRM-Systems außer dem Vertrieb und der IT auch andere Bereiche betroffen sein werden; des Weiteren, dass sich hierdurch auch die Arbeitsabläufe sowie -beziehungen verändern werden. Deshalb ist von Seiten der Mitarbeiter mit Widerständen zu rechnen. Aber auch deren Vorgesetzte, die Abteilungsleiter, werden nicht laut hurra schreien. Denn auf sie kommt Mehrarbeit zu. Außerdem verlieren ihre Bereiche aufgrund der stärkeren Vernetzung einen Teil ihrer Autarkie.

Solche Prozesse beobachtet man oft in mittelständischen Unternehmen. Denn dort gibt es keine Stabsabteilungen die

Innovations- und Changeprozesse von langer Hand planen. Vielmehr werden solche Projekte meist den Leitern von Fachabteilungen übertragen, die zwar Spezialisten in ihrem Gebiet aber keine professionellen Organisationsentwickler sind. Sie sollen die Aufgabe zusätzlich zu ihrer Alltagsarbeit erledigen. Entsprechend schnell schlägt bei ihnen das „Gefordert-sein“ in ein „Überfordert-sein“ um – sofern sie keine professionelle Unterstützung (von außen) erfahren.

### Firmenleitung als aktiven Unterstützer gewinnen

Wie diese aussehen kann, sei erneut an einem Beispiel illustriert. Angenommen Vertriebsleiter Müller erhält den Auftrag, ein CRM-System einzuführen. Dann sollte dieser, sobald ihm bewusst wird, wie komplex das Projekt ist, einen Spezialisten kontaktieren, der Erfahrung mit solchen Projekten hat. Mit ihm sollte er unter anderem analysieren:

- Vor welche Herausforderungen stellt das Projekt die Organisation?

- Wer ist von der Veränderung betroffen?
- Mit welchen Schwierigkeiten, aus denen Probleme erwachsen könnten, muss ich rechnen?
- Welche Unterstützung benötige ich, damit ich das Projekt zum Erfolg führen kann?

Bei jedem Changeprojekt gibt es Mitarbeiter und oft auch Bereiche, die sich als Verlierer der Veränderung empfinden. Sei es, weil Mehrarbeit auf sie zukommt. Oder weil sie „Privilegien“ verlieren. Deshalb ist Widerstand vorprogrammiert – außer die Unternehmensführung signalisiert allen Betroffenen klipp und klar: Wir stehen hinter dem Projekt und den getroffenen Entscheidungen. Und im Bedarfsfall: Wer querschießt, muss mit Sanktionen rechnen.

Also muss der Projektverantwortliche für sich eine Strategie entwickeln, wie er die Unternehmensführung als aktiven Unterstützer gewinnt. Hierfür benötigt er neben einer überzeugenden Argumentation schon eine Art Rohkonzept, wie der Change-Prozess gestaltet sein könnte. Sonst wird seine Bitte um Unterstützung von der Unternehmensleitung schnell als „unbegründetes Klagen“ erlebt. Also sollte der Projektverantwort-

liche ein solches Rohkonzept mit dem Berater erarbeiten.

Wurde dem Projektverantwortlichen die nötige Unterstützung gewährt, kann er mit dem Berater mit dem Ausarbeiten der eigentlichen Projektarchitektur beginnen. Kernfragen, die es nun zu beantworten gilt, sind: Wie vermitteln wir den Mitarbeitern, dass das Projekt nötig ist? Und: Welche Personen müssen wir auf alle Fälle als Mitstreiter gewinnen? Ist dies klar, können die ersten Maßnahmen geplant und gestartet werden.

Auch bei der Projektdurchführung benötigen unerfahrene „Changeleader“ in der Regel Unterstützung – fachlich und mental. Denn als Nicht-Profis in Sachen Changemanagement ist ihnen oft nicht bewusst, wie lange es zumeist dauert bis Menschen Einstellungs- und Verhaltensänderungen vollziehen. Unklar ist ihnen auch, wie sie reagieren sollten, wenn Schlüsselpersonen in der Organisation die erforderliche Unterstützung verweigern. Deshalb sollte der Changeleader sich regelmäßig mit dem Berater treffen und mit ihm analysieren:

- Wie ist der Stand des Projekts?
- Welche unvorhergesehenen Schwierigkeiten tauchen auf?

- Was sollten wir tun, um das Ziel trotzdem zu erreichen?
- Was wurde bereits erreicht?

Der letztgenannte Punkt ist wichtig. Denn kulturelle Changeprozesse vollziehen sich meist sehr langsam. Deshalb haben die Beteiligten zuweilen das Gefühl „Da bewegt sich nichts“, selbst wenn das Projekt auf Erfolgskurs ist. Also müssen ihnen regelmäßig die bereits erzielten Teilerfolge vor Augen geführt werden, damit sie nicht verzagen.

Der Berater sollte dem Changeleader aber auch im Alltag mit Rat und Tat zur Seite stehen – zum Beispiel telefonisch. Denn in Changeprojekten muss der Projektverantwortliche oft schnell reagieren. Zum Beispiel, wenn eine Schlüsselperson das Projekt torpediert. Dann benötigt der Changeleader oft nicht nur einen geistigen Sparringspartner, sondern auch Tippgeber, der ihm sagt, was zu tun sinnvoll wäre – um seine Handlungsfähigkeit und -sicherheit zu bewahren.

*Der Autor des Beitrags, Stefan Bald, ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. Er ist zudem Lehrbeauftragter an der pädagogischen Hochschule Freiburg und Dozent an der St. Gallener Business School.*

## Vom erfolgreichen Suchen und Finden

Sieben Schritte zum Aufbau der systematischen Objektverfolgung im Bauunternehmen - ein Beitrag von Helga Schuler

**TAUNUSSTEIN.** In vielen Baufirmen wird das Finden und Verfolgen von Bauprojekten fast ausschließlich durch den Außendienst betrieben. Um eine erfolgreiche, systematische Objektverfolgung zu garantieren und die kostbare Ressource Außendienst gezielt einzusetzen, ist es ratsam, Mitarbeiter im Innendienst mit dieser Aufgabe zu betrauen. Ziel ist es, dass die Informationen über die Objekte und deren Potenzial telefonisch erfragt werden und diese solange telefonisch nachgefasst werden bis dass der Besuch des Außendienstmitarbeiters angebracht ist. Der Aufbau eines Teams „Objektverfolgung“ ist keine Hexerei – wenn man ein paar grundsätzliche Dinge beachtet.

Schritt 1: Definition Potenzialanalyse: Eine grundlegende Frage ist es, welche Objekte gefunden und nachgefasst werden sollen. Woran erkennt man die Potenziale, die ein Objekt für das Unternehmen birgt? Hier gilt es Kriterien zu finden, die das Potenzial für den Einsatz der Produkte deutlich machen, wie zum Beispiel Anzahl Quadratmeter Dachfläche, Anzahl geplanter Türen, Leitungen, Art der vorgesehenen Baumaterialien und so weiter. Es sollte auch an Merkmale gedacht werden, die den Einsatz der Produkte begünstigen. So ist es für manches Unternehmen mitunter nützlich zu wissen, ob das Objekt unter Denkmalschutz steht oder ob ein Architekt mit anspruchsvollen Design-Ideen das Projekt geplant hat. Nach der Bewertung des Potenzials sollten Einstufungen in A, B und C Objekte erfolgen. Inwiefern diese unterschiedlich behandelt werden, ist im Prozess festzulegen.

Schritt 2: Einbindung in die Vertriebsprozesse: Zuerst ist unbedingt zu klären, wie der verbindliche Prozess der Objektverfolgung in der Zukunft auszusehen hat und wie insbesondere die Zusammenarbeit zwischen dem Außendienst und Innendienst erfolgen soll. Es ist zweckmäßig, wenn alle Objekte bei einem Verantwortlichen oder dem definierten Innendienstteam gemeldet werden. Der oder die Verantwortlichen garantieren die Erfassung, die Potenzialanalyse, die Einstufung und die systematische Nachverfolgung (Wiedervorlage und Nachtelefonieren) des Objekts. Es ist zu klären, welche Rollen jeweils Innen- und Außendienst in den einzelnen Objektphasen spielen und wann der Innendienst das Objekt an den Außendienst abgibt. Ebenfalls ist festzulegen, wie die Rückinformation nach dem Besuch des Außendienstes verläuft und wie diese dokumentiert wird.

Schritt 3: Auswahl der Mitarbeiter: Sollen für die Aufgabenstellung neue Mitarbeiter rekrutiert oder interne Mitarbeiterressourcen genutzt werden? Oft wird zu schnell der Blick nach außen gerichtet, da man den eigenen Mitarbeitern dieses neue Feld nicht zutraut. Sicherlich haben viele der eigenen Mitarbeiter anfängliche Hemmschwellen,

Architekten und Planer aktiv anzusprechen. Sind diese Ängste aber durch erste Erfolgserlebnisse und praktische Erfahrungen überwunden, merken die Mitarbeiter, dass die Ansprechpartner in der Regel zugänglich sind. Grundvoraussetzung ist allerdings, dass die Mitarbeiter Zeit für die Objektverfolgung haben. Die Mitarbeiter sollen täglich in einem zusammenhängenden Zeitraum von mindestens drei bis vier Stunden die Objektverfolgung vor- und nachbereiten, als auch telefonieren können. Ein Mitarbeiter schafft in einer Stunde rund drei Objekte zur Potenzialanalyse. Die Nachfasstelefonate gehen danach dann etwas schneller. Natürlich kann ein einzelner Mitarbeiter für die Tätigkeit vorgesehen werden. Besser ist es aber, ein Team mit einer Mindestgröße von drei bis fünf Teammitgliedern zusammen zu stellen. Die Mitarbeiter können so ihre Erfolge und Misserfolge miteinander teilen. Es ist leichter, kontinuierlich motiviert zu telefonieren und mit Freude die Kontakte zu pflegen. Natürlich müssen diese Mitarbeiter geschickt in der Kommunikation und gewandt im Umgang mit anderen Menschen sein. Wichtiger ist jedoch, dass die Mitarbeiter gerne mit Architekten und Planern sprechen, dass sie neugierig sind und es ihnen Spaß macht, Informationen herauszufinden. Sie müssen den Ton und die Sprache dieser Zielgruppe treffen, um in einen authentischen Dialog einsteigen zu können. Zusätzlich brauchen die Mitarbeiter eine hohe Selbstmotivation und Belastbarkeit. Allein die Anzahl der Telefonate, die – in der Regel ohne viel Nachbearbeitungszeit – hintereinander weg geführt werden, erfordern Durchhaltevermögen. Soll ein Team „Objektverfolgung“ ein fester Bestandteil in der Vertriebsstrategie sein, ist die beste Garantie für die Weiterentwicklung der Vertriebseinheit eine Teamleitung, die das Team führt, die Aktionen und Kampagnen vorbereitet, Skripts und andere Argumentationsleitfäden verfassen kann und den Kontakt zum Vertrieb und anderen Abteilungen hält. Die Teamleitung ist die Schnittstelle zum Management und zum Außendienst. Wollen oder können Sie die personellen Voraussetzungen nicht schaffen, ist es ratsam,

einem externen Dienstleister zu beauftragen. Suchen Sie einen Partner, der sich auf diese spezielle Aufgabenstellung spezialisiert hat.

Schritt 4: Anforderungen an Technik und Datenbank: Am besten telefoniert das Team gleich mit Headsets. Diese haben den Vorteil, dass beim Telefonieren die Hände frei bleiben. Die Mitarbeiter können den Dialog mit dem Kunden körper-sprachlich unterstützen, gestikulieren, auf-

Informationen können in einer speziell zugeschnittenen Datenbank während einer Kampagne schnell eingesehen und ausgewertet werden. Wichtig sind vor allem die Kontaktsergebnisse (Abschluss, besetzt, Fehlverbindung sowie Termin).

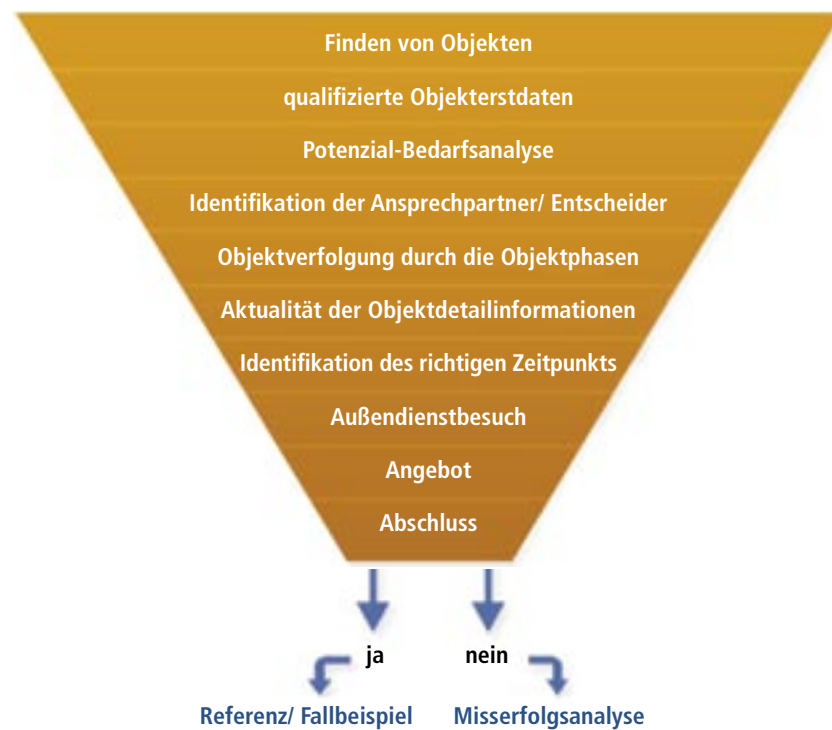
Schritt 5: Ausbildung der Mitarbeiter entlang der Aufgabenstellung: Die Mitarbeiter sollen zielgerichtet und praxisorientiert auf die Objektverfolgung ausgebildet werden – dies garantiert eine motivierende und

die Stimmung im Gespräch? Was hat im Gespräch weitergebracht? Welche Redewendungen und Formulierungen waren hilfreich? Wurde alles gehört, was der Gesprächspartner gesagt hat? Welche Informationen konnten gesammelt werden, was fehlt noch? Ein professionelles Trainingsprogramm hat Lern- und Praxissequenzen, die sinnvoll aufeinander aufbauen und sich ergänzen.

Schritt 6: Infrastruktur und Räumlichkeiten: Auch der Arbeitsplatz ist mitentscheidend für die Ergebnisse des Teams. Herrscht eine angenehme Arbeitsatmosphäre, sind dies gute Voraussetzungen zur Leistungssteigerung des Teams. Da vor allem in kleinen Teams die Teamleitung zeitweise mittelefoniert, sollte sie im Team sitzen. Ein separater Raum, den sie für Mitarbeitergespräche nutzt, der aber auch als Besprechungsraum und für Schulungszwecke und Coachings zur Verfügung steht, ist sinnvoll.

Schritt 7: Die Integration der Innendienst Aktivitäten in den Vertrieb: Die Entscheidung, dass der Innendienst eine wichtige Rolle in der Objektverfolgung einnimmt, ist oft emotional belastet. Der Außendienst, der zuerst aus logischen Gründen dieser Unterstützung durch den Innendienst zugestimmt hat, reagiert sensibel, wenn er merkt, dass es ernst wird. Die Vertriebsleitung sollte den Außendienst deswegen kontinuierlich über die geplanten und umgesetzten Schritte in dem Thema informieren. Die Außendienst Mitarbeiter werden, wo sinnvoll, frühzeitig einbezogen, also bei der Auswahl Objekte, der Erarbeitung der Potenzialkriterien und der Rollen in den verschiedenen Objektphasen. Selbst bei guter Vorbereitung werden Ängste und Widerstände auftauchen. Nur die konsequente und verbindliche Haltung, vor allem von Seiten der Vertriebsleitung, garantiert, dass die systematische Objektverfolgung wirklich erfolgreich umgesetzt wird. Der Außendienst wird die Vorteile für sich erst im Nachhinein richtig schätzen lernen.

*Die Autorin des Beitrags, Helga Schuler, berät mit ihrem Netzwerk Top-Perform, Taunusstein, Unternehmen, die ihren Vertrieb und Innendienst verbessern wollen. Der Fokus richtet sich dabei auf Kundenorientierung und Effizienz. Sie unterstützt den Aufbau und die Organisationsentwicklung von Call Centern, Customer Care- und Serviceeinheiten. In der Baubranche hat sie schon frühzeitig Projekte mit dem Ziel des Aufbaus der systematischen Objektverfolgung umgesetzt.*



Ausrichtung des Prozess „Objektverfolgung“ entlang der Entwicklungsphasen von Bauprojekten. Grafik: Helga Schuler

stehen und umhergehen. Dies wirkt sich positiv auf eine lockere Gesprächsführung aus. Beim Tragen eines Headsets können die Ergebnisse des Dialoges außerdem während des Telefonats in die Datenmaske eingegeben werden und stehen sofort zur Verfügung. In der Objektverfolgung werden von Innen- und Außendienst vielfältige wichtige Informationen generiert und es werden aufeinander aufbauende, sinnvoll aufeinander abgestimmte (Anruf-) Kontakte durchgeführt. Deshalb machen die Aktivitäten nur Sinn, wenn die Gesprächsergebnisse im IT- System auswertbar dokumentiert werden können und die kontinuierliche Nachverfolgung der Kontakte (Wiedervorlage), sowie die Kommunikation mit dem Außendienst technisch unterstützt werden. Was eine Software können muss, war Thema des Beitrags in der September-Oktober-Ausgabe auf Seite 21 des Deutschen Baublatts. Die erfassten

effiziente Einarbeit. Die Mitarbeiter erarbeiten einen telefonischen Leitfaden, der ihnen die aktive Ansprache der Architekten und Planer erleichtern soll und hilft, Hemmschwellen zu überwinden. Sie lernen, die richtigen Ansprechpartner in den unterschiedlichen Objektphasen zu identifizieren und an den Hörer zu bekommen. Mit einer Checkliste können sie die benötigten Informationen über das Objekt erfragen, um das Potenzial abschätzen zu können. Eine gute argumentative Vorbereitung soll die Telefonate unterstützen. In einigen Rollenspielen wird sich dann auf die Situation vorbereitet. So kann relativ schnell mit Original-Telefonaten mit der Zielgruppe begonnen werden. Dies ist auch deshalb so effizient, weil gleichzeitig auch die Prozesse und die IT in der Praxis geschult werden. Kernpunkt des Trainings ist die Auswertung der Telefonate: Wie hat der Ansprechpartner reagiert? Wie war