

Verkaufsorientierter Kundenservice

Prozeßveränderungen durch Teamarbeit und lernende Organisationen am Praxisbeispiel

Norbert Ueberschaer und Peter Klein



Norbert Ueberschaer



Peter Klein

Manchmal muß es erst ganz dick kommen, bevor Menschen zu grundlegenden Veränderungen bereit sind. Einerseits fürchten sie Veränderungen und sehen sie gleichzeitig herbei. Sie wehren sich zwar nicht gegen die Veränderungen selbst, aber dagegen, selbst verändert zu werden.

Die Menschen und Mitarbeiter in unseren Unternehmen spüren aber sehr deutlich, daß sich etwas ändern wird und muß. Sie sind auch bereit daran mitzuwirken, wenn man sie läßt (Abb. 1, Bedürfnis-Analyse moderner Organisationen). Durch Gruppen- und Teamarbeit und eine ausgeprägte Lernkultur können die Bedürfnisse der Mitarbeiter und der Organisation in hohem Maße in Übereinstimmung gebracht werden.

Nach unserer Erfahrung muß in vielen Unternehmen das Management erst verstehen, daß solche Veränderungsprozesse nur erfüllt und bewältigt werden können, wenn es selbst bereit ist, das Lernen in einer Organisation extrem zu fördern. Dabei müssen die Manager u.a. selbst

- Offenheit für Veränderungen zeigen.
- Begeisterung für gemeinsam getragene Unternehmensziele erzeugen können.
- Feedback von anderen vorbehaltlos annehmen können.
- Fehler und Mißerfolge tolerieren und als Lernchance kommunizieren.

Sie sollten Chancen und Nutzen des permanenten Lernens überzeugt vertreten. Manager, die solchen Anforderungen gerecht werden, werden auch mehr Anforderungen an ihre Mitarbeiter stellen, sie müssen es sogar, wenn sie nicht mit den vielfältigen Aufgaben, Zuständigkeiten und Entscheidungen alleine bleiben wollen. Sie müssen ihre Mitarbeiter ins Boot holen

und sie qualifizieren durch umfassendes Lernen. Die Zielvorstellung für unsere heutige Generation von Managern ist, eine »lernende Organisation« zu initialisieren und aufzubauen, d.h. mehr Fehlerkultur, Teamarbeit, Eigenverantwortung, Innovationsbereitschaft, Kreativität. Unsere Erfahrungen sind jedenfalls, daß die Marktführer auch in der Regel die Mutigsten in der Initiative von Veränderungsprozessen sind.

In »lernenden Organisationen«

- gehen viele Veränderungen von der Basis aus,
- werden auch bestehende Strukturen, Prozesse, selbst Unternehmens-Kultur-Elemente im Sinne konstruktiver Kritik in Frage gestellt,
- werden mehr Handlungsspielräume geschaffen und Eigeninitiative gefördert und belohnt,
- orientiert man sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter, der Kunden und des Marktes,
- werden gemeinsame Lernprozesse in Gruppen und Teams bewußt und aktiv eingeführt und gefördert,
- werden gemeinsame Visionen für das Unternehmen in Abstimmung mit den Visionen des einzelnen entwickelt,
- werden die zentralen Geschäftsprozesse bereichsübergreifend optimiert.

Lernende Organisationen setzen Gruppen- und Teamarbeit voraus, sie haben demnach eine Menge Vorteile durch

Was sich Mitarbeiter Organisationen wünschen (Bedürfnisse)	Was Organisationen vermehrt brauchen (Bedarf)
<ul style="list-style-type: none"> • mehr Verantwortung • mehr Mitgestaltungs- und Einbringungsmöglichkeiten • emotionale Integration (gutes Betriebsklima) • Berücksichtigung von Verbesserungsvorschlägen • herausfordernde Tätigkeiten • mehr Transparenz und Informiertheit • mehr Selbstverwirklichung bei Arbeit • mehr persönliche Wertschätzung • Abbau von Monotonie und Bürokratie • mehr Sinngehalt • mehr Ehrlichkeit, Echtheit und Menschlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • mehr Unternehmer im Unternehmen • mehr Mitdenken und Mitwirken • mehr Teamarbeit • intelligente Verbesserungsvorschläge • multifunktional einsetzbare Mitarbeiter • bessere Kommunikation und Kooperation zwischen den Bereichen • größere Vielfalt an Qualifikationsprofilen • mehr Flexibilität • Visionen und begeisterungsfähige Mitarbeiter • Berücksichtigung von Sach-, Beziehungs- und Reflexionsebene

Abbildung 1: Bedürfnis-Analyse moderne Organisationen

eine höhere Veränderungsbereitschaft, -fähigkeit, -schnelligkeit und -flexibilität. Sie entwickeln zudem eine erhöhte Problemlöse- und Handlungskompetenz durch Zugriff auf mehr Wissen, gemeinsame Intelligenz und Kreativität, und sie gewinnen Zeit durch bessere Koordination, Planung und Steuerung. Sie optimieren die Qualität von Prozessen und Produkten, sie fördern die individuelle Persönlichkeit und Motivation der Mitarbeiter und entwickeln ein verbessertes Organisationsbewußtsein für die Zusammenhänge und die Ziele.

Lernende Organisation heißt also weg vom starren Festhalten an Traditionen und Hackordnungen, vom Schablonen-Denken (entweder-oder), von destruktiver Fehlerkultur (Kopf ab) und Streitkultur (Verbot von Konflikten), von Selbstzufriedenheit und mangelnder Flexibilität. Eine solche Entwicklung bekämpft Resignation und nega-

tives Denken, Status- und Besitzdenken in bezug auf Erfahrung und Wissen, Rechtfertigen, Leugnen und Verdrängen. Keine Scheuklappen mehr und keine Sündenböcke!

Wissen ist Macht

Lernen voneinander, miteinander, füreinander ist eine wesentliche Voraussetzung und Chance der Gruppenarbeit, die die weitere Lernbereitschaft der Mitarbeiter sehr positiv beeinflusst.

Das Informationszeitalter liefert unerschöpflich und immer schneller Wissen jeder Art und Güte. Faktenwissen veraltet schnell. Zusammenhänge sind gefragt, Kontextwissen in Form von Erfahrungen und Orientierungen ist langlebiger, wenn auch schwieriger zu erlangen und zu vermitteln. Klassische Unterrichtsformen helfen hier nicht weiter, hierzu sind »Training on the job« und Innovationen fördernde Strukturen wie Teamarbeit gefragt.

Sie helfen außerdem, Widerstände gegen Veränderungen im Unternehmen abzubauen und in Kreativität umzuformen.

Das Wissen um die Zusammenhänge, die entsprechende Begeisterung, Motivation, ergänzende Qualifikation und Problemlösefähigkeit ist nach unserer Erfahrung in der Gruppe um ein Vielfaches höher. Der Erfahrungsaustausch fördert die interdisziplinäre Leistungsbereitschaft und Lernfähigkeit. Lernprozesse vor Ort anzuleiten, zu moderieren und zu begleiten, das sind in Zukunft die Aufgaben für das professionelle Qualifizierungspersonal, nicht nur zu unterrichten und zu unterweisen.

Gemeinsame Visionen erzeugen ein intensives Gefühl von Gemeinschaft, welches insbesondere dazu führt, daß unterschiedlichste Aktionen automatisch ohne ständige Rücksprache zu koordinierten, zielorientierten Ergebnissen führen. Jeder weiß, was zu tun ist. Wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, wird er dennoch wissen, welche Mittel einzusetzen und welche Wege zu gehen sind.

Das alles können Sie durch noch so prägnante Denkmodelle, Zielvorgaben, Befehls- und Kontrollstrukturen, selbst durch äußerst soziales Verhalten nicht erreichen, weil bei einer gemeinsamen Vision jeder aus freien Stücken und persönlicher Überzeugung den Prozeß unterstützt. Keine Verpflichtung zum Mitmachen, kein Zwang, der bestenfalls zur Einwilligung, aber nicht zum persönlichen Engagement führt. Visionen lösen Verstärkungsprozesse aus. Je mehr man darüber redet, um so mehr Klarheit, Begeisterung und Engagement entwickeln sich.

Worin liegen die Vorteile und der Nutzen von Teams?

Leistungsvorteile und Synergieeffekte von Teams werden häufig durch das potenzierte Addieren von Einzelfähig-

keiten, z.B. durch die Formel $2 + 2 = 7$, dargestellt. Das synergetische Ergebnis eines Teams ist wesentlich höher als die einfache Summe der Einzelfähigkeiten der Teammitglieder.

Das ist keine mathematische Spielerei, sondern immer wieder in Gruppen- und Teamprozessen nachgewiesen worden, als auch durch Praxis und Fakten belegt.

Worauf begründen sich nun diese Vorteile?

- In der besseren Nutzung des in einem Team verfügbaren Spezial- und Expertenwissens von Einzelpersonen. Keiner ist so informiert, keiner ist so vernünftig, keiner ist so erfahren, keiner ist so ideenreich wie viele,
- in der Verdichtung und Bündelung der Intelligenz und Phantasie der Teammitglieder,
- in der Vielfalt der Gedanken bei der Urteils- und Willensbildung und der gegenseitigen Korrektur von Mängeln sowie durch Ergänzung in den Erfahrungshorizonten,
- in der Verkürzung der Informationswege aufgrund direkter Kommunikation und in der gemeinsamen Informationsspeicherung, in der schnellen Verfügbarkeit der Informationen und Umsetzung bei Entscheidungen,
- in der Qualifikation und Erziehung der Team-Mitglieder in ihren fachlichen, geistigen und sozialen Kompetenzen,
- in der Förderung von Toleranz, Fairness, Vertrauen, freiem Gedankenaustausch, Anerkennung und Akzeptanz anderer Meinungen. Denn Team heißt nicht: Jeder muß das gleiche machen oder wollen.
- in der gegenseitigen Stimulation, Motivation und Energievermittlung,
- in der Verbesserung der Urteilsfähigkeit und zielorientierten Entscheidungsfindung.

Mitdenken, mitlösen, mithandeln, mitgestalten, mitverantworten, mitentscheiden erfordert einen gemeinsamen Lernprozeß im Team. Das Miteinander und das gemeinsame lösungsorientierte Handeln ohne Selbstaufgabe des einzelnen verlangen Veränderungen in der Einstellung und im Verhalten des einzelnen.

Das Hauptproblem in der Gruppenarbeit ist am Anfang, daß nicht strukturiert, zu allgemein und nicht detailliert genug gearbeitet wird. Das merken zwar die Mitarbeiter auch selber, aber den Anfangsfrust kann man durch gezielte Moderations- und Hinterfragungstechnik erheblich reduzieren.

Die praktische Projektarbeit und Umsetzung in einem Call-Center

Bei einem großen Markenartikel der optischen Branche war das Management sich im klaren, daß zusätzlich erhebliche Marktpotentiale zu gewinnen seien durch einen verkaufaktiveren Service, durch aktives Verkaufen am Telefon, durch Verbesserung der internen und externen Information und Kommunikation, und durch entsprechende Qualitätssteigerungen in der Dienstleistung. Kundenkontakte besser nutzen und auch erhöhen, das waren die wesentlichen Ziele. Schließlich war ihnen bewußt geworden, daß der Innendienst pro Monat mehr Kundenkontakte hatte, als der Außendienst pro Jahr.

Die Berater der Profi-Kommunikation Nürnberg und Ueberschaer & Partner konnten das Management mit ihrem Konzept der aktiven Mitarbeiter-Einbindung bei der erforderlichen und gewünschten Prozeßoptimierung gewinnen und mit ihrer Vorgehensweise in einigen Projekt-Workshops die nötige Anschlag-Unterstützung für das Gesamtprojekt der Prozeßveränderungen sicherstellen.

■ Im ersten Workshop wurden die 10 Teilnehmer der Projektgruppe »Ver-

kaufaktiver Kundenservice« erst einmal mit der Art der zu erwartenden Teamarbeit, Moderation und Dokumentation vertraut gemacht. Sie definierten ihre Erwartungen, ihre persönlichen Ziele und die des Unternehmens, ihre Erfolgsfaktoren. Sie analysierten ihre Probleme und beschrieben das Problembewußtsein im Unternehmen. Sie definierten ganz klar nach bestimmten Kriterien ihre »Produkte« und Dienstleistungen und diskutierten sehr ausgiebig deren erkennbare Chancen und Gefahren. Parallel dazu wurden Problemlösungsmethoden am praktischen Fall geübt.

■ Als Ergebnis des ersten Workshops lagen die Strukturen für eine schriftliche Tätigkeitsanalyse im Call-Center und Service-Bereich vor, die von der Projektgruppe initiiert und über ca. 1 Monat begleitet wurde. Deren Ergebnisse waren später sehr wichtige Rechengrößen und Entscheidungskriterien bei der Prozeßplanung.

■ In den folgenden Workshops wurden die Prozesse der Auftragsabwicklung, des aktiven Verkaufs, der Service-Bereiche analysiert und schriftlich in Flußdiagrammen dokumentiert. Hier wurden die Strukturierungs- und Ablaufprobleme sehr deutlich und bereits problem- und lösungsorientiert diskutiert. Aus diesen Diskussionen ergaben sich eine Vielzahl von Teilaufgaben für die Projektgruppe und die folgenden Workshops.

Formulare, Informationsanalyse, Statistiken, EDV-Unterstützung und -Wunschliste, Arbeitsplatzgestaltung und Raumausstattung, Database Management, Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile, funktionale Zusammenhänge wurden während und zwischen den Workshop-Terminen ausführlich in Gruppen und Teams dokumentiert, alternativ mit Varianten und deren Vor- und Nachteile beschrieben, und immer wieder im Gesamtteam vorgestellt und bearbeitet. Teilweise wurden interne Experten, die

nicht offiziell im Team eingebunden waren, zu den Diskussionen eingeladen. Die gesamte Struktur des Unternehmensbereichs wurde immer klarer und die Notwendigkeiten der Prozeßveränderungen immer deutlicher.

■ Die externen Projektbegleiter sorgten immer wieder für die klaren Formulierungen, die methodischen Ansätze, die Projektkontrolle bezüglich Termine und Abstimmung, sowie für die notwendigen Ideen der Grundsatzdefinitionen: Was bringt uns die Spezialisierung der einzelnen, die regionale und persönliche Kundenzuordnung, die erforderlichen Standards, die Personen- und Raumzuordnungen? Auflockerung der Betriebsblindheit und persönlichen Befangenheit, Verbesserung der Methodenkompetenz und Gruppendynamik, ziel- und ergebnisorientierte Diskussionen, Protokolle und Dokumentation.

■ Parallel wurde ein innerbetriebliches Vorschlagswesen im Sinne von KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozeß) initiiert. Das Projektteam, von den anderen Mitarbeitern zunächst kritisch beobachtet, verstand es sehr bald, durch Visualisierung des fortschreitenden Prozesses und auch der zahlreichen Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter (über 100 innerhalb von 14 Tagen) die Bedenken und die durchaus vorhandenen »Ängste« zu zerstreuen. Von den eingebrachten Vorschlägen konnten übrigens kurzfristig über 40% sofort umgesetzt werden. Das Projektteam war für die Koordination der Umsetzung zuständig. Die anderen Vorschläge sollten in die Überlegungen der Prozeßoptimierung einfließen, sodaß nicht nur das Projektteam die Lösungsansätze entwickelte, sondern auch die übrigen Mitarbeiter Einfluß nehmen konnten.

■ Zur mentalen Unterstützung und Motivation des Projektteams und der Mitarbeiter wurden dann auch sehr bald Leitsätze und Slogans für das

interne Marketing des Projektes entwickelt. »Im Team zum Erfolg« entsprach den erkennbaren Selbstverpflichtungen. Dazwischen gab es immer wieder auch gruppendynamische Übungen und Moderationsaufgaben. Der ständige Abgleich mit den Zielen und den Nicht-Zielen in den einzelnen Prozeßschritten war eine wichtige begleitende Aufgabe für die Berater und Trainer.

■ Ein wesentlicher Erfolgsbaustein dieses Projektes war die parallele Schulung von »verkaufsaktivem Telefonieren« in Gruppen von durchschnittlich 6 Mitarbeiter/-innen. Die Teilnehmer erlebten hier ihren eigenen Verbesserungsprozeß ihrer Werte und Denkansätze, die ihre Fähigkeiten und ihr Verhalten beim Verkaufsgespräch mit den Kunden sehr positiv veränderten. Keine starren Regeln von Sprache, Kleidung, Haltung, Formulierungen, sondern eher das Verstehen von Wirkungsweisen der Kommunikation, von Kundendenken, von Dienstleistung. Die Teilnehmer entwickelten auf dieser Basis ihren eigenen Telefonleitfaden. Keine Rollenspiele, sondern wirkliche Telefonate mit Kunden, also Praxis und Training on the job. Sie wurden in ihrer Persönlichkeit nicht »verdreht«, sondern konnten sich voll einbringen. Und die Umsatzerfolge in dieser Trainingsphase konnten sich sehen lassen, stärkten das Selbstbewußtsein der Mitarbeiter und erfreuten das Management und den Trainer.

Hier war natürlich von Vorteil, daß der Trainer auch den Markt des Kunden kennengelernt hatte, indem er verschiedene Außendienstler aktiv bei ihren Kundenbesuchen begleitet hatte.

■ Sehr früh wurde auch in Einzelpositionen »Jobrotation« eingeführt, als Prozeßbegleitung, um die unterschiedlichsten Abläufe in den verschiedenen Bereichen deutlich zu machen, zu diskutieren und die Bereitschaft zur Veränderung zu unterstützen. Die Mitarbeiter haben sich einen eigenen Plan

aufgestellt, der laufend mit dem Projektteam abgestimmt und kommuniziert wird.

■ Die gesamte Projektkoordination lag anfangs bei den externen Beratern und konnte dann ins Projektteam abgegeben werden. Die dynamische Weiterentwicklung und die Umsetzungskontrolle, die Realisierung von Sofort-Maßnahmen, die Absprachen im Haus mit den Experten (z.B. EDV, Vertrieb, Buchhaltung, und dgl.) wurden bald im Sinne einer selbstlernenden Organisation vom Team selbst koordiniert. Die Berater hinterfragten und schulten in den von ihnen moderierten Workshops zwar immer wieder den Umgang mit den Widerständen, unterstützten die Risikoanalyse, verfolgten die Maßnahmenkataloge und den Projektfortschritt, sie konnten aber sehr bald loslassen. Das Team leistete hervorragende Arbeit.

Unsere Erfahrungen aus der Teamarbeit

Grundsätzlich muß der Manager bei der Einführung von Team- und Gruppenarbeit von der Fähigkeit zur Mitwirkung seiner Mitarbeiter in solchen Strukturen überzeugt sein. Mitarbeiter sind Experten ihrer Arbeit, haben eine häufig unterschätzte soziale, fachliche und methodische Kompetenz, die sicherlich manchmal auch nachgeschult werden muß.

Im Team lernen die Mitarbeiter, daß Probleme am Arbeitsplatz nicht passiv hingenommen werden müssen, sondern daß sie durch kollektives Handeln gemeinsam gelöst werden können. Natürlich ist erforderlich, daß sich Gruppen im Rahmen der strategischen Unternehmensziele klare eigene Ziele vorgeben. Dazu ist die umfassende Information durch die Führungskräfte und eventuell auch deren Mitwirkung erforderlich. Mangelndes Zutrauen in die eigene Kompetenz, Hemmungen, Versagensängste können in Teams am besten abgebaut werden durch Stär-

kung der Eigenverantwortung und Selbstkontrolle.

Die vertrauens- und verantwortungsbewußte Beteiligung aller Betroffenen, die ihnen ermöglicht, ihre Bedürfnisse, Werte, Ziele, ihr Wissen, ihre Fertigkeiten und Erfahrungen einzubringen, diese führt zur Selbstorganisation. Die Organisationen sind heute viel zu komplex geworden, um von einzelnen oder wenigen bis ins Detail geführt, gestaltet und beherrscht werden zu können.

Gegenseitige Unterstützung und Kooperation fördern Phantasie und Ideen, fordern allerdings auch Motivation (»Wollen«), Kompetenz (»Dürfen«) und Fähigkeiten (»Können«) von allen Beteiligten.

Vergessen wir aber nicht, daß die Humanisierung der Prozesse und menschenwürdige Arbeitsbedingungen zwar die Qualität des Arbeitslebens für alle Mitarbeiter verbessern helfen, letztendlich aber auch die Wirtschaftlichkeit stimmen muß. Die Erfahrungen vieler Unternehmen zeigen, daß sich solche Veränderungsprozesse durch die Ergebnisverbesserungen sehr gut rechnen.

Das Ganze ist größer als die Summe seiner Teile

Wenn Sie zu denen gehören, die glauben, daß man anderen Menschen nicht trauen kann, haben Sie vielleicht noch nie Synergie erlebt. Es gibt Teams, die sich fast wie bei einem Wunder synergistisch zu phantastischen gemeinsamen Ergebnissen beflügeln: $1 + 1 = 4$ oder 8 oder 20 oder noch mehr. Sie produzieren Lösungen, die besser sind als alle bisher vorgeschlagenen.

Eine solche Chance liegt übrigens auch im Gewinner/Gewinner-Denken. Gruppen kommunizieren im Dialog so lange, bis sie zu einer Lösung finden, mit der sich alle wohl fühlen. Und sie ist normalerweise besser als der bloße

Kompromiß. Weg vom entweder/oder-Denken und mehr Akzeptanz für sowohl/als auch. Ein Großteil der Synergie liegt auch in Ihrem Einflußbereich. Geben Sie das Vertrauen, investieren Sie in die Entwicklung der Einheit des Teams, und nutzen Sie die Kreativität von Gruppen. Synergie funktioniert wirklich, dafür gibt es viele Beispiele.

Die Autoren

Dipl.-Kfm., Dipl.-Ing. (FH) Norbert Ueberschaer: Geschäftsführer der Unternehmensberatung Ueberschaer & Partner, Germering bei München, Mitglied im BDU, 15 Jahre Berufs- und Führungserfahrung, seit 1982 Berater, Trainer und Prozeßbegleiter bei der Entwicklung von Strategie- und Organisationskonzepten sowie von Controlling, Marketing und Total Quality Management, insbesondere in mittelständischen Unternehmen. Seminarleiter bei einer Reihe von Seminarveranstaltungen. Er ist Autor des Buches: »Mit Teamarbeit zum Erfolg«, Hanser-Verlag, München 1997.

»Wir sind ein Team von Beratern und Trainern mit betriebswirtschaftlicher und sozialer Kompetenz und begleiten prozeßorientiert bei den laufenden Veränderungen. Wir haben in einer Reihe von Projekten die Strukturierung und Verbesserung der Team- und Gruppenarbeit erfolgreich durchgeführt.«

Peter Klein begann seine berufliche Laufbahn als Vertriebs- und Ausbildungsleiter namhafter deutscher Unternehmen und verfügt daher über langjährige Praxiserfahrung. Seit einigen Jahren ist er als selbständiger Unternehmensberater und Trainer tätig. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Ausrichtung von Unternehmen auf Kundenorientierung. Im Rahmen einer Präsentationsreihe eines der größten deutschen Konzerne referiert er zur Zeit bundesweit zum Thema »Servicewüste Deutschland – auch bei Ihren Kunden?«