

Aus der Beraterpraxis

## Die Schwierigkeiten vieler Newcomer

Die schnellen wirtschaftlichen Erfolge vieler Start-up Unternehmen verschleiern ihr Dilemma: Um langfristig mithalten zu können, sind Führung und Kommunikation im Unternehmen unabdingbar. Doch hier gibt es Probleme, wenn der Teamgeist fehlt.

Franz Limes hat sich vor drei Jahren als 20-Jähriger selbstständig gemacht und das Unternehmen X-ex gegründet. X-ex ist nach einer stürmischen Aufwärtsentwicklung inzwischen eine börsennotierte Aktiengesellschaft. Die gesamte Führungsmannschaft besteht aus jungen, dynamischen Frauen und Männern, die nach dem Motto arbeiten: „Alles, allein, sofort.“ Doch viele Mitarbeiter sind nach kurzer Zeit frustriert und verlassen das Unternehmen so postwendend wie sie gekommen sind.

Auf Druck der Venture-Kapitalgeber wird Ute Beck eingestellt, eine erfahrene Human Resources Managerin. Das Verhältnis zwischen Herr Limes und Frau Beck gestaltet sich schwierig. Zu unterschiedlich sind die Denkweisen der beiden. Frau Beck plädiert dafür, dass mehr Sorgfalt bei der Einstellung aufgewendet wird und dass die dann eingestellten Mitarbeiter angemessen betreut werden. Der Kommentar von Franz Limes: „Wer unser Tempo nicht hält, der fliegt. Übrig bleiben so die Besten. Nur die kann ich brauchen.“

### Mitarbeiter und Kunden flüchten

Nachdem sich Ute Beck ein Bild von der Lage bei X-ex gemacht hat, kommt sie auf folgende Punkte: Mitarbeiter im Bereich Vertrieb und Service verweilen durchschnittlich nicht länger als sechs Monate im Unternehmen. Kündigen sie selbst, geben sie als Gründe unbezahlte Mehrarbeit, keine angemessene Einarbeitung und mangelhafte interne Kommunikation an. Mitarbeiter, denen gekündigt wird, weisen folgende Defizite auf: Dienst nach Vorschrift

(es wird Feierabend gemacht, auch wenn es noch dringende Aufgaben zu erledigen gibt), mangelnde Selbstständigkeit, ungenügende Produktkenntnisse.

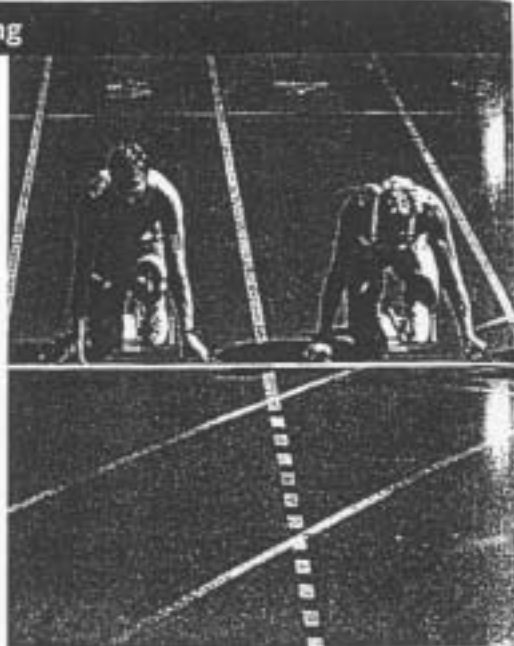
Als Folgen für das Unternehmen stellt Frau Beck insbesondere eine außergewöhnlich hohe Kundenfluktuation fest. Unerfahrene, unfreundliche und inkompetente Vertriebs- und Servicemitarbeiter vergraulen Kunden und Interessenten. Monat für Monat verliert X-ex über zwanzig Prozent der Kunden. Die Zahl der Interessenten, die nicht zu Kunden gemacht werden konnten, ist unbekannt. Es entstehen hohe Kosten für den Ausgleich von Reklamationen. Die Kunden beklagen vor allem, dass es keine Kontinuität bei den Ansprechpartnern gibt und dass die Ansprechpartner nicht auf ihre Wünsche eingehen. Da betriebsinterne Prognosen ergeben haben, dass sich die Neukundengewinnung verringern wird, ergibt sich insgesamt ein beängstigendes Zukunftsbild der Firma: X-ex wird keine drei Jahre mehr profitabel sein.

Diese harten Fakten überzeugen Franz Limes. Er sieht ein, dass in puncto Personalentwicklung einiges getan werden muss.

### Die Bedarfsanalyse

Ute Beck erarbeitet daraufhin ein Konzept, um die Bereiche Vertrieb und Service zu stabilisieren. Im Gespräch mit den Teamleitern dieser Abteilungen ergibt sich folgendes Bild:

**Problem:** Die Teamleiter sind reine Spezialisten. Sie haben weder Erfahrung im Umgang mit Mitarbeitern noch mit Kunden. Da sie selbst keinen Begriff von Kundenorien-



DIE STARTPROBLEME bei den Start-ups: Teambindung braucht auch Erfahrung

tierung haben, können sie diese auch ihren Mitarbeitern nicht vermitteln. Um dieses Dilemma zu beheben, werden Führungskompetenzen trainiert (zum Beispiel Motivation von Mitarbeitern, Mitarbeitergespräche, situatives Führen in Form von Einzelcoaching).

**Problem:** Von den eher gering bezahlten Vertriebs- und Servicemitarbeitern wird im zu beratenden Unternehmen der gleiche Einsatz verlangt wie von Führungskräften, insbesondere „unbegrenzte“ Arbeitszeit und Selbstständigkeit bei der Lösung von Problemen. Hilfe bringt hier intensives Zeitmanagement, um die effektive Nutzung der Arbeitszeit zu erhöhen, und Teamtraining, um die Zusammenarbeit bei der Problemlösung zu verbessern. Über die Personalentwicklung hinaus wäre es auch nötig, die gesamte Personalpolitik und die Entlohnungsstruktur zu überdenken und transparente Kriterien für die Leistungsmessung festzulegen.

**Problem:** Die Vertriebs- und Servicemitarbeiter sehen Fragen, Wünsche, Probleme und Beschwerden von Kunden als „lästig“ an, denn sie verursachen Arbeit und verlangen Engagement. Kunden werden deshalb unfreundlich behandelt, ihre Wünsche werden als technische Unmöglichkeiten und als schikanöse Zumutungen zurückgewiesen. Einen Lösungsansatz könnte hier ein Seminar über die Grundlagen der Kundenorientierung bieten.



Foto: B. N. / Bildagentur/ST. Jans

**Problem:** Der starke Innovationsdruck führt dazu, dass Produkte eingeführt werden, die noch nicht vollständig ausgetestet wurden. Dies verursacht Probleme bei Kunden, die sich im Gegenzug vehement beschweren. Ein Aufbau-Training zur Kundenorientierung (Umgang mit schwierigen Kunden) als Einzelcoaching am Arbeitsplatz verspricht hier Erfolg. Alternativ bietet sich ein Teamtraining zur Zusammenarbeit von Vertrieb, Service und Produktion in Seminarform an. Die Produktionsmitarbeiter sollen lernen, die Rückmeldungen von Vertrieb und Service ernst zu nehmen. Die Vertriebs- und Servicemitarbeiter werden darin geschult, die technischen Grenzen des Machbaren zu akzeptieren. Beide Gruppen müssen lernen, das Unternehmen als Gesamtsystem zu sehen, das nur funktionsfähig ist, wenn die Mitarbeiter bereichsübergreifend denken und handeln können.

#### Umsetzung

Da der Leistungsdruck im Unternehmen sich auf den hohen Schwund bei Bestandskunden konzentrierte, wurde zunächst das Grundlagentraining Kundenorientierung für die Servicemitarbeiter in Angriff genommen. Es wurden zweimal zwei Tage für alle Servicemitarbeiter (zwei Gruppen mit jeweils acht beziehungsweise zehn Teilnehmern) durchgeführt.

Bereits im ersten Seminar stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter an früheren Arbeitsplätzen schon in den Techniken der Kundenorientierung trainiert wurden. Da-

von erfahren die erstaunten Vorgesetzten von X-ex jetzt zum ersten Mal. Es fehlte also nicht am theoretischen Wissen, sondern entweder an der Motivation, dieses Wissen umzusetzen oder es wurde nicht erkannt, dass und warum die Umsetzung nötig war. Einige Aussagen der Mitarbeiter:

- „Wenn ich keine Informationen aus der Produktion bekomme, dann sage ich das dem Kunden. Warum soll ich den Kopf hinhalten, wenn andere den Fehler gemacht haben?“
- „Ich weiß schon, wie ich mit einem unzufriedenen Kunden fertig werde, der am Freitagnachmittag anruft. Glauben Sie, ich lasse mir das Wochenende vermasseln, nur weil die da oben zu geizig sind, genügend Leute für den Service einzustellen? Die denken doch nur an den Shareholder Value!“
- „Bei mir haben Nörgler keine Chance. Damit erspare ich mir Ärger und dem Unternehmen viel Aufwand.“
- „Oft muss ich mich mit Dingen herum-schlagen, die mein Vorgänger verbockt hat. Darüber ärgere ich mich schwarz. Die Kunden verstehen aber, wenn ich sage: Dafür kann ich nichts, der Kollege, der daran schuld ist, ist nicht mehr bei uns.“
- „Ich habe keine Zeit, Informationen weiterzugeben. Ich muss selbst sehen, dass ich mit der Zeit hinkomme. Da kann ich mir Kollegialität nicht leisten.“

#### Gefragt sind Information und Einfühlungsvermögen

Im weiteren Verlauf des Seminars wurde an der Haltung der Kundenorientierung gearbeitet. Der starke Kundenschwund bei X-ex brachte die Teilnehmer zum Nachdenken. Das hatten sie nicht gewusst. Niemand im Unternehmen hatte es für wichtig erachtet, die Servicemitarbeiter darüber zu informieren. Diesen wurde nun zum ersten Mal vor Augen geführt, wie es um die Zukunft ihres Arbeitsplatzes bestellt ist, sollte die Entwicklung so weitergehen. Auch war vielen vorher nicht klar, dass reklamierende Kunden nur die Spitze des Eisbergs darstellen. Die meisten unzufriedenen Kunden reklamieren nicht, sondern wechseln direkt zu einem Mitbewerber.

In Rollenspielen erfahren die Seminarteilnehmer, wie sich ein Kunde fühlt, der so behandelt wird, wie sie Kunden behandeln. Sie erkannten, was passiert, wenn der Kunde sagt: „Ja, ich verstehe, dass Sie an diesem Problem nicht schuld sind.“ Er sagt das freundlich, aber ist alles andere als zufrieden. Er geht zur Konkurrenz.

Gemeinsam wurde ein Konzept entwickelt, wie durch gegenseitige Unterstützung die Kundenprobleme so gelöst werden können, dass jeder Servicemitarbeiter Zeit gewinnt (und nicht meint, Zeit mit der Unterstützung eines Kollegen zu „verschwenden“). Außerdem lernten die Beschäftigten, wie notwendige Verbesserungen bei den Vorgesetzten auf Erfolg versprechende Weise eingefordert werden können. Dem Unternehmen wurde empfohlen, eine Datenbank aufzubauen, in der jeder Mitarbeiter die von ihm bearbeiteten Kundenvorgänge dokumentiert. Diese Maßnahme sollte zur nachhaltigen Verbesserung des Informationsstransfers beitragen.

#### Perspektivenwechsel

Dann war der Teamleiter der Servicemitarbeiter an der Reihe: Er wurde sechs Mal für einen halben Tag gecoacht. Er hatte Probleme, mit den Sorgen und Nöten seiner Mitarbeiter produktiv umzugehen. Der Perspektivenwechsel im Rollenspiel öffnete ihm die Augen: Sätze wie „Warum machen Sie immer so viele Fehler?“ oder „Können Sie das nicht endlich einmal richtig machen?“ sind nicht nur demütigend, sondern auch demotivierend. Völlig anders fühlt sich der Mitarbeiter, wenn der Vorgesetzte fragt: „Was können wir gemeinsam tun, damit in Zukunft weniger Fehler passieren?“ Dass die Maßnahmen Kundenorientierungstraining und Coaching keine vergeudete Zeit waren, zeigte sich sehr bald: Der Kundenschwund ging um rund vier Prozentpunkte zurück. Um diesen noch weiter zu senken, sind zusätzliche Maßnahmen der Personalentwicklung notwendig, besonders in den Bereichen Team (Zusammenarbeit von Vertrieb, Service, Produktion) und Führung.

Autor: Dr. Stefan Blankertz (SB), Pro Change PersonalentwicklungsgmbH, Puffheim