3.3.2 Etappe 2: Begleitung von Veränderungsprozessen

Eine Kundenkultur lässt sich nicht von einem Tag auf den anderen schaffen oder verändern. Meist sind tief greifende Veränderungen erforderlich, die durch ein Change-Management-Projekt gezielt zu begleiten sind. Vor Erstellung eines Aktionsplans müssen die Interessen aller Beteiligten analysiert werden. Mit einem einmaligen Roll-out allein ist es nicht getan. Einmal erfolgreich etabliert müssen die Veränderungen stabilisiert werden. In dieser Etappe machen wir Ihnen konkrete Vorschläge, wie Sie den Veränderungsprozess effizient begleiten.

3.3.2.1 Schritt 1: Erwartungen und Interessen der Beteiligten definieren

Bei großen Veränderungsprojekten hat es sich bewährt, im Vorfeld geplanter Aktivitäten die Interessen und Motive aller Betroffenen zu ermitteln und nach eingehender Analyse diese Interessen gezielt zu beachten. Hierzu sollte festgestellt werden, welche »Stakeholder« welche Interessen, Ziele, Bedenken und Vorbehalte haben könnten. (Der Begriff »Stakeholder« im klassischen Sinne bezieht sich auf die unterschiedlichen »Anspruchsgruppen« eines Unternehmens. Als Stakeholder gelten dabei neben den Eigentümern unter anderem auch Mitarbeiter, Kunden, Dienstleister, Handelspartner sowie auch die allgemeine Öffentlichkeit. Wir beziehen uns hier im Wesentlichen auf die Unternehmenszugehörigen und unmittelbar Betroffenen. Dennoch sollten immer auch die mittelbar Betroffenen, besonders Kunden und Eigentümer, berücksichtigt werden.)

Auch die Feststellung, in welchem Maße Personen und Gruppen für den Veränderungsprozess von Bedeutung sind und welchen Stellenwert das Thema für sie hat, spielt eine entscheidende Rolle. Nicht zuletzt sollte berücksichtigt werden, welche Resultate die wichtigsten Entscheider erwarten. Eine der größten Anstrengungen wird es sein, die Mitarbeiter aus ihrer »Komfortzone« zu bewegen. Bei ganzheitlichen Umstrukturierungen müssen fast alle Bereiche ihre Gewohnheitsmacht abgeben. Dem entgegen stehen die Ansprüche der Bereichs- und Abteilungsleiter. Viele Führungskräfte messen ihren Wert an der Anzahl ihrer Mitarbeiter; Mitarbeiter an einen anderen Bereich abzugeben wird als Bedeutungs- oder gar Machtverlust empfunden.

Behandeln Sie die so genannte Stakeholder-Analyse nicht nebensächlich. Die Vorarbeit, die Sie mit diesem Schritt leisten, wird Ihnen später helfen, so manchen Konflikt zu vermeiden. Auf Basis der daraus entstehenden »Motiv-Landkarte« kann ein Aktionsplan für das Stakeholder-Management

abgeleitet werden. Wenn eine Person oder ein Bereich seine Unterstützung verweigert, kann die Analyse Hintergründe liefern. Der Verweigerer kann dann zielgerichtet angesprochen werden.

Leitfragen zur Stakeholder-Analyse und zur Ermittlung der Motive:

- Was wird die Veränderung für die betroffenen Mitarbeiter, Teams oder die Organisation konkret bedeuten: Chancen? Bedenken? Wie werden einzelne Personen oder Gruppen damit umgehen?
- In welchem Maß besteht Veränderungsbedarf und Veränderungsbereitschaft bei den einzelnen Personen?
- Wer hat welche Einwände gegen die Umsetzung? Wie können Sie diesen Einwänden begegnen?
- Glauben die Stakeholder an den Erfolg der Kundenmanagement-Maßnahmen? Wird die Veränderung von Teilen eher als Bedrohung, Herausforderung oder als Chance betrachtet?
- Welche Rahmenbedingungen spielen hierbei eine Rolle?
- Wer betrachtet sich als Gewinner und wer als Verlierer?

Idealerweise wird in einem crossfunktionalen Team erarbeitet, was verändert wird, wer betroffen ist und wie die Vermittlung dieser Veränderungen erfolgt. Die Ergebnisse sollten in einer Übersicht festgehalten werden.

Nicht zuletzt ist es unternehmenspolitisch geschickt, eine aktive Koalition von Befürwortern der Veränderung aufzubauen. Potenzielle Mitglieder dieser Koalition sind die Stakeholder, die die Hinter- und Beweggründe für den Wandel und den Nutzen erkennen und mittragen. Setzen Sie diese Multiplikatoren gezielt ein.

3.3.2.2 Schritt 2: Aktionsplan erstellen und Roadshow vorbereiten

Sie wissen, was getan werden muss und was sich ändern muss, um Ihr verantwortetes Umfeld kundenorientiert zu gestalten. Jetzt geht es darum, alle Betroffenen umfassend zu informieren. Hierzu ist es notwendig, ein adressatengerechtes Kommunikationskonzept zu verfassen, das Ihr Wissen über die Veränderungen und den daraus abgeleiteten Aktionsplan überzeugend veranschaulicht.

Die Präsentationen Ihres Vorhabens müssen darauf abzielen, bei allen Betroffenen das Bewusstsein für den Veränderungsbedarf zu schärfen. Vermitteln Sie positive Aufbruchstimmung und versuchen Sie, alle Beteiligten durch geeignete Maßnahmen auf das gemeinsame Ziel von ganzheitlichem Kundenmanagement »einzuschwören«. Dies erfolgt am besten durch eine

page proof VILEACH

einleuchtende Darstellung der Chancen, Stärken und des Nutzens eines Kundenmanagements, das im unternehmerischen Fokus steht.

Leitfragen zur Vorbereitung der anstehenden Veränderungen:

- Was ist der Status quo? Was ist die gemeinsame Problemwahrnehmung?
- Warum ist die Fokussierung auf den Kunden und die damit verbundene Veränderung so wichtig?
- Wer ist der Initiator dieses Projektes (Vorstand/Geschäftsführung)?
- Welchen quantitativen und qualitativen Nutzen bzw. Mehrwert hat ein ganzheitliches Kundenmanagement?
- Welche messbaren Ergebnisse sollen aus einem ganzheitlichen Kundenmanagement resultieren?
- Wie soll der Wandel zur Kundenorientierung erfolgen? Evolution oder Revolution?
- Wer wird alles in den Wandel involviert und welche Unterstützung erhalten diese Personen?
- Welche konkreten Beiträge werden von jedem Einzelnen und allen Gruppen erwartet?
- Welchen Nutzen haben die einzelnen Stakeholder von der Veränderung?

Kommunikation von Veränderungen

Einsicht allein mobilisiert selten ausreichenden Veränderungswillen. Meistens bedarf es eines extrinsischen Anreizes: Leidensdruck oder Begehrlichkeit. In der Regel hat die Begehrlichkeit in zunehmend saturierten Arbeitsumfeldern nicht die gleich starke Wirkung wie Leidensdruck. Daher empfiehlt es sich, einen konkreten existenziellen Leidensdruck zu identifizieren und wirkungsvoll in Szene zu setzen. Die rhetorische Frage, die am Ende jeder beantwortet findet: Welche neue Richtung schlagen wir ein, damit wir nicht in absehbarer Zeit in eine existenzbedrohende Sackgasse steuern?

Wichtig bei der Kommunikation ist es, dass Sie eine positive Kernbotschaft in den Köpfen hinterlassen. In diesem Sinne gilt es, in Chancen und Möglichkeiten zu denken und nicht in Bedenken und Hindernissen. Anders gesagt: Nur der Gedanke an das Gipfelerlebnis

beflügelt und lässt die bevorstehenden Strapazen des hinführenden Weges in den Hintergrund treten. Oder allgemeiner: auf das Ziel des Veränderungsprozesses fokussieren – nicht auf den Weg. Die Zukunft aktiv gestalten und nicht die Vergangenheit bewältigen.

Roadshow vorbereiten

Verstehen Sie die Roadshow als die »Hefe« für die zu treibenden Veränderungen. Die Beteiligten sollten mit den Neuerungen frühzeitig und über alle geeigneten Kanäle bekannt gemacht werden. Zur Gestaltung der Roadshow kommen verschiedene alternative Maßnahmen in Frage, die Sie individuell und nach eigener Relevanzeinschätzung zusammenstellen müssen.

Leitideen für Roadshow-Maßnahmen:

- Kick-off-Veranstaltungen zu einem ungewohnten Zeitpunkt und / oder in ungewohnter Umgebung. Beachten Sie: Der Grad der professionellen Durchführung dieser Veranstaltung wird sich auf die Einschätzung des Projektes übertragen. Legen Sie also im Zweifel mehr Wert auf den Ablaufplan und die Inhalte als auf die kreativen Rahmenbedingungen.
- Vorbereitungsmaterialien zum Kick-off. Sowohl unterhaltende (z. B. ein Kinohit als Analogie) als auch informierende (z. B. Artikel), allgemeine Daten und Fakten sollten genutzt werden.
- Kick-Off-Ankündigung in Form von Informations- oder Foyerveranstaltung (z. B. mit Video, Sonderausgabe Mitarbeiterzeitschrift).
- Expertenvorträge und erfolgreiche Referenzbeispiele.
- Nachfolgend laufende Information über die Mitarbeiterinformationssysteme.
- Unterstreichung des Commitments durch externe Kommunikation an Dienstleister, Kunden oder die allgemeine Öffentlichkeit, wenn man hier auf Resonanz der Medien setzen kann.
- Einrichtung von Ideenboxen (z. B. über E-Mail-Adresse (ideen-kunden@firma.de)).
- Workshops, zu denen Nicht-Mitglieder des Projektteams eingeladen werden, um betreffende Themen gemeinsam zu vertiefen.
- Projektraum, in dem der Status und die Fortschritte in Form von Präsentationen, Flip-Charts, Meta-Plan-Wänden dargestellt sind.

- Vertiefende Präsentationen in Abteilungen über Status, Gespräche mit Verantwortlichen kundennaher Einheiten.
- Vorbereitung von Schulungen zur richtigen Anwendung der CRM-Technologie und zur Kundenmanagement-Philosophie.

Leitfragen zur Bilanzierung der Roadshow:

- Wurden alle Beteiligten informiert, z. B. auch Dienstleister, Handelspartner oder Kunden?
- Wurden die Ziele der Veränderung klar herausgestellt und mehrheitlich verstanden?
- Wurde der Nutzen der Veränderungen verständlich aufgezeigt?
- Wurde die Dringlichkeit und Bedeutung ausreichend vermittelt?
- Wurde ausreichend Transparenz über die Maßnahmen geschaffen?
- Wurde bei den Stakeholdern der Eindruck hinterlassen, dass die neuen Maßnahmen professionell und überzeugend vorbereitet sind?
- Wurden ausreichend Einzelgespräche geführt?
- Wurde befriedigend auf die Emotionen, Sorgen und Bedenken aller Betroffenen eingegangen?

Vertrauen schaffen

Trotz aller Professionalität bei der Roadshow und der damit verbundenen Aufklärungskampagne werden Sie nicht gleich die Mehrheit von der Richtigkeit des Wandels überzeugen können. Reiben Sie sich nicht an monatelanger Überzeugungsarbeit auf. Setzen Sie im Anschluss an die Roadshow auf vertrauensbildende Maßnahmen. Denn die Mehrheit der Stakeholder wird Ihnen nicht (sofort) aktiv folgen. Versuchen Sie zunächst ihr Vertrauen mit entsprechenden Maßnahmen zu gewinnen.

Empfehlungen zu vertrauensbildenden Maßnahmen:

- Berücksichtigen Sie bei der Festlegung der Maßnahmen immer auch die bisherige Unternehmenskultur: Ist diese eher eine Vertrauens- oder eine Misstrauenskultur?
- Machen Sie nur realistische Einschätzungen und weisen Sie auf gemeinsam zu bewältigende Herausforderungen und Schwierigkeitsgrade hin. Klare Ziele wirken sich positiv auf die Motivation aus, wenn sie herausfordernd und erreichbar zugleich sind.
- Bei der Nutzendarstellung erzielen Sie die nachhaltigste Wirkung, wenn der neue Zustand »ganzheitliches Kundenmanagement« mit dem alten Zustand verglichen wird und der erwartete Mehrwert sich

page proof © WILEY-VCH

monetär darstellen lässt. Idealerweise wird dabei ein kurz-, mittel- und langfristiger Nutzen aufgezeigt. Die dafür gebildeten Szenarien sollten auf realistischen Annahmen beruhen.
- Berücksichtigen Sie, dass der Nutzen, den die Unternehmensleitung erwartet, nicht zwingend mit dem Nutzen übereinstimmt, den ein Mitarbeiter für sich sucht.
- Machen Sie klar, dass Altbewährtes nicht ungeprüft durch Neues ersetzt wird, und dass man viele Ideen testen muss, um wirksame neue Maßnahmen zu etablieren.
- Fordern Sie aktiv Kritik und Anregungen ein. Das Etablieren einer eigenen Projekt-E-Mail-Adresse gibt den Mitarbeitern die unkomplizierte Möglichkeit, Anregungen zu geben, aber auch Kritik zu üben.
- Etablieren Sie eine Kultur, in der über Fehler offen diskutiert wird (»Nur wer nichts macht, macht keine Fehler«).
- Sprechen Sie besser von Sorgen oder Bedenken als von Ängsten. Das klingt positiver und persönlicher.
- Wo Informationen fehlen, bilden sich schnell Gerüchte. Beugen Sie mit einer offenen, aktiven Informationspolitik Gerüchten und Spekulationen vor.

Veränderungsprozess kommunikativ begleiten

Während des gesamten Change-Management-Prozesses ist eine gezielte, transparente und überzeugende Kommunikationspolitik wichtig. Die begleitende Kommunikation erfordert Zeit und Sorgfalt, die sich jedoch auszahlt. Vorausgesetzt sie unterstützt und honoriert die aktive Fraktion der Befürworter und bestätigt und stabilisiert das wachsende Vertrauen der Passiven und Unentschiedenen.

In der Praxis besteht allerdings die Gefahr, dass das Projektteam mit den Change-Management-Aufgaben so intensiv beschäftigt ist, dass dabei die Kommunikation vernachlässigt wird. Beauftragen Sie deshalb am besten von Anfang an ein Teammitglied explizit mit der Kommunikation. Basis dafür kann eine Art »Logbuch des Change-Prozesses« sein.

Erfahrungsgemäß sollte bei großen Veränderungsprozessen alle 4–6 Wochen ein Kommunikationsimpuls erfolgen. Ob eine Kurzinformation oder eine größere Veranstaltung geeignet ist, ist abhängig von Bedeutung der Botschaft, die man den Mitarbeitern mitteilen möchte. Auch hier gilt der alte McLuhan Hinweis: »The medium is the message.«

page proof WILEY-VCH

	»Breite« Kommunikation	»Gezielte« Kommunikation	»Diskursive« Kommunikation
Formale, institutionalisierte Kommunikation	• Intranet • News am Bildschirm • Schwarzes Brett • Mitarbeiterzeitung • Rundschreiben • Betriebsversammlung • Bereichs- / Abteilungs- / Team-Besprechungen • Veranstaltungen (Foyer, Roadshow)	• Mitarbeitergespräch • Mitarbeiterbefragung • Vorschlagswesen • Führungskräfte-Feedback • Individuelle Rücksprachen	• Qualitätszirkel • Abteilungsmeetings • Projektmeetings
Informelle, nicht geregelte Kommunikation	• Thematische Ansprache durch Management in Bereichs- und Abteilungsmeetings • Offenes Logbuch / Blogging eines Mitgliedes des Projektteams	• Open Door Policy • Rundgang / Management by Walking around • Frühstücks-Diskussionsrunden mit Geschäftsführung • Kaminabende mit Vorstand • Kummerkasten	• Team Gespräche • Mittagessen • Kaffee- / Raucherpause • Spontane Begegnungen (Lift, Gang) • Telefonate • E-Mail

Abbildung 3.13: Beispielhafte Kommunikationsformen in Anlehnung an Bruhn[25]

Die interne Kommunikation muss quer durch die Organisation erfolgen: von unten nach oben, von oben nach unten, seitwärts gerichtet und in alle Fachbereiche hinein. Dabei sollte möglichst viel Wert auf persönliche Kommunikation gelegt werden. Diese ermöglicht es, auf Rückmeldungen von Mitarbeitern direkt und individuell einzugehen und zeitnah zu reagieren. Da das Erreichen von großen Teilen der Mitarbeiter in dieser Form sehr zeit- und ressourcenintensiv ist, sollte parallel eine Kommunikation über Intranet oder sonstige Mitarbeiterinformationssysteme erfolgen. Daneben sollten Meinungsführer aktiviert und gezielt informelle Kanäle gesucht werden. Die informelle Kommunikation ist nicht nur für die Mitarbeiter meinungsbildend. Ebenso wollen die Führungskräfte darüber auf dem Laufenden sein, was die Mitarbeiter tatsächlich bewegt.

page proof

Damit die Inhalte auch wirklich überzeugen, sollten Sie bei dem »Wie« bestimmte Kommunikationsregeln beachten.

Empfehlungen zur mitarbeiternahen Kommunikation:

- Berichten Sie offen, ehrlich, emotional und klar.
- Wählen Sie einprägsame, unkomplizierte Bilder und eine schlichte Sprache.
- Suchen und verwenden Sie griffige Analogien.
- Kommunizieren Sie Wichtiges wiederholt. Hier gilt die gleiche Regel wie in der klassischen Kundenkommunikation: Wenn Sie müde werden und glauben, es nicht mehr wiederholen zu müssen, beginnen die ersten Adressaten, Ihre Botschaft allmählich wahrzunehmen.
- Kommunizieren Sie kontinuierlich.
- Kommunizieren Sie fokussiert.
- Kommunizieren Sie interaktiv. Stellen Sie Dialogangebote sicher und holen Sie Feedback ein.
- Bei persönlicher Kommunikation: Hören Sie aktiv zu und versuchen Sie, auch die Bedürfnisse, Gefühle, Gedanken des Gesprächspartners zwischen den Zeilen wahrzunehmen.
- Beobachten Sie die Reaktion auf die Botschaften: Ist die Botschaft wirklich bei den Kommunikationsempfängern angekommen?

3.3.2.3 Schritt 3: Veränderungen nachhaltig stabilisieren

Kundenmanagement ist erst dann nachhaltig erfolgreich, wenn die neuen Konzepte, Maßnahmen, Strukturen, Abläufe, Systeme und Prozesse auch dauerhaft gelebt werden. Sie erreichen dies durch Training, Verinnerlichung, aber auch durch Vorleben von neuen Verhaltensweisen. Stellen Sie aktive Unterstützung und ausreichenden Raum für Lernen und Austausch sicher.

Bezüglich der eigentlichen Maßnahmen sollten diejenigen, die Teil der Kundenmanagement-Initiative waren, am Anfang für die Stabilisierung des Neuen eine wesentliche Rolle spielen. Sie sollten sowohl Überzeugungsarbeit leisten als auch die Umsetzung der Maßnahmen nachhalten. Dies erfordert zwar, dass die Personen in dieser Phase meist mehr einbringen müssen als ihre neue Funktion in der neuen Organisation ihnen zuordnet. Damit wird aber über die Veränderungsphase hinaus der für die Nachhaltigkeit erforderliche Multiplikatoreneffekt erzielt.

Stellen Sie das Topmanagement-Commitment auch über die Einführungsphase, in der die neuen Prozesse und Systeme implementiert wer-

page proof

den, hinaus sicher. Sinnvoll ist hier die Unterstützung durch einen Paten und die Etablierung eines festen Control Boards für Kundenmanagement-Themen.

	Maßnahmen
Unterstützung zu neuen IT-Tools	• Unterstützung nach Roll-out für den Umgang mit neuen IT-Tools und in der Arbeit mit den neuen Prozessen. • Coaching-Programm in der Phase der ersten Anwendung der CRM-Software. • Kurze »gefühlte« Einführungszeit durch Einführung in mehreren Teilschritten, damit Mitarbeiter nicht überfordert werden und durch schnelle Erfolge motiviert werden. • Dauerhafte Erfassung der FAQs (häufig gestellte Fragen) mit entsprechenden Antworten. Dabei ist zu beachten, dass die Mitarbeiter in den operativen Einheiten häufig wenig Interesse am großen Ganzen der Kundenmanagementstrategie haben, sondern vorwiegend konkrete Informationen für ihre zukünftige operative Arbeit suchen.
Multiplikatoren und Erfahrungsaustausche	• Sicherstellung eines kontinuierlichen Erfahrungsaustauschs zwischen Management und Mitarbeitern (z. B. Frühstück oder Kaminabende mit Projektleitern und Sponsor). • Multiplikatoren und Projektmitglieder als Botschafter (z. B. in regelmäßigen Nachtreffen, kollegialen Fallberatungen.
Rahmenbedingungen	• Klare Ziele und Verantwortlichkeiten in der Linie. • Regelmäßige Reviews mit Soll- / Ist-Stand.
Erfolge kommunizieren	• Mitarbeiter für ihre Arbeit begeistern. Öffentliche Anerkennung, Arbeit positiv herausstellen. Gruppenziele, Arbeitsabläufe und Resultate sollten gut sichtbar festgehalten werden. • Zur Überwindung der Durststrecke sind Quick Wins und nachweisbare Erfolge wichtig. Ein gezieltes Kommunizieren von kurzfristigen Erfolgen wirkt in der Regel sehr motivierend auf die Mitarbeiter. Mit den ersten Siegen darf nicht der gesamte Feldzug als gewonnen angesehen werden. Kundenmanagement endet nicht mit einem wirkungsvollen Roll-out. Kundenmanagement ist ein dauerhaftes Thema, das kontinuierlich mit Leben gefüllt sein muss.

Abbildung 3.14: Leitideen für Maßnahmen zur Stabilisierung der Veränderungen