PROZESS KULTUR WANDEL
ARBEIT GEMEINSAM GESTALTEN

Einwandbehandlung

Verkaufsunterstützung zum INQA-Prozess Kulturwandel

Malte Borges / Elisabeth Wissler

Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH, 01/2020
www.demografieagentur.de

Alle in diesem Dokument verwendeten Texte, Fotos und grafischen Gestaltungen sind urheberrechtlich geschützt. Die verwendeten Fotos und Grafiken stammen von der Website pixabay.de Sollten Sie Teile hiervon verwenden wollen, wenden Sie sich vorab an den Autor.

Gefördert durch: Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Im Rahmen der Initiative: INQA INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Projektverantwortlich: Demografie Agentur

Kuratoren: BertelsmannStiftung, GREAT PLACE TO WORK®, INQA ddn

aufgrund eines Beschlusses des deutschen Bundestages

Umgang mit Einwänden des Gesprächspartners

Der INQA-Prozess Kulturwandel ist komplex. Er führt zu Veränderungen in allen Bereichen der Organisation. Kein Wunder also, wenn die potentiellen Partner weiteren Klärungsbedarf haben. Die Entscheidung für den INQA-Prozess muss wachsen. Ihre Aufgabe besteht darin, die Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Die Situation nachvollziehen

Das kennen wir alle: Wenn die Entscheidung für eine große Investition im Privatbereich anfällt, müssen viele kleine Entscheidungen getroffen werden. Nach und nach kristallisiert sich eine Linie heraus. Das gilt auch in Organisationen, wenn ganz unterschiedliche Player in die Entscheidung einbezogen werden müssen.

Finden Sie heraus, welche Faktoren für Ihr Gegenüber wichtig sind und konzentrieren Sie sich auf diese Themen.

Die Frage nach dem Abschluss

„Was muss ich tun / was brauchen Sie noch, um sich für den INQA-Prozess zu entscheiden?“ – damit öffnen Sie den Kunden die Möglichkeit, seine wichtigsten Beweggründe darzulegen.

Einwände erst nehmen

Was sind Einwände, was sind Vorwände, und wie gehe ich damit um? Auf den folgenden Folien finden Sie die häufigsten Argumente und die Antworten darauf.

Inhaltsverzeichnis

Umgang mit Einwänden des Gesprächspartners 2
Vorwand oder Einwand? 3
Einwand: Zu teuer 4
Einwand: Sehr komplex 5
Einwand: Keine Zeit 6
Einwand: Zu hoher Aufwand 7
Einwand: Zu viele andere Projekte 8
Einwand: Derzeit kein Handlungsbedarf / bringt nichts 9
Einwände Betriebsrat 10
Einwand: Wir wollen uns jetzt! verändern 11
Supportangebot 12

Gefördert durch: Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Im Rahmen der Initiative: INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit
Projektverantwortlich: Demografie Agentur
Kuratoren: BertelsmannStiftung, Great Place to Work, INQA ddn
aufgrund eines Beschlusses des deutschen Bundestages

Vorwand oder Einwand?

So unterscheiden Sie nach Vorwänden und Einwänden:

- Nehmen Sie die Rückfrage auf und bestätigen Sie durch Rückkopplung die Befürchtung des Gegenübers. (Sie meinen also, dass …)
- Differenzieren Sie zwischen Vorwand und Einwand:
  „Wenn wir [dieses Problem] gelöst hätten, könnten Sie sich dann vorstellen den INQA-Prozess [in Ihrer Organisation] durchzuführen?“

  Kategorisch Nein: vermutlich ein Vorwand – weiteren Kontakt verschieben. „Darf ich mich in einem halben Jahr noch einmal bei Ihnen melden?“

  Ja oder eher ja: „Darf ich Ihnen unsere Sicht auf dieses Thema darstellen?“ –
  Tipps dazu auf den nächsten Seiten.

Vorwand

Der Gesprächspartner hat kein Interesse, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Er kann oder will das so deutlich nicht sagen und bringt stattdessen einen Einwand oder eine Kette davon.

Verkaufsgespräch stoppen,
Zustimmung signalisieren und
ggf. Rückmeldung zu einem späteren Termin vereinbaren

Einwand

Der Gesprächspartner hat grundsätzliches Interesse, aber Befürchtungen oder Bedenken. Durch seinen Einwand zeigt er jedoch, dass er bereit ist, sich mit dem Thema weiter auseinanderzusetzen.

Einwände sind subjektiv immer berechtigt, auch wenn sie sachlich vielleicht nicht zutreffen.

Eine Einwandbehandlung beginnt immer mit einer Rückkopplung: Habe ich das richtig verstanden, dass …

Gefördert durch: Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Im Rahmen der Initiative: INQA INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT
Projektverantwortlich: Demografie Agentur
Kuratoren: BertelsmannStiftung, GREAT PLACE TO WORK, INQA ddn
aufgrund eines Beschlusses des deutschen Bundestages

Einwand: Zu teuer

Zustimmung: „Ja, das ist erst einmal eine Summe. Aber bitte lassen Sie mich erläutern, was es damit auf sich hat“

- Preis zerlegen

  Wenn Sie mit XXX Mitarbeitern den INQA-Prozess durchführen, kostet Sie das erst einmal XXX Euro. Auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen bleiben gerade XXX Euro pro Mitarbeiter – und das auf zwei Jahre verteilt.

  Die Summe wird nicht auf einen Schlag fällig. Zu Beginn zahlen Sie den Einstiegsprozess, und erst danach folgt die zweite Rate.

- Leistungen dagegenstellen

  Was kostet Sie eine einzelne Maßnahme, wie zum Beispiel ein [Gesundheitstag]? Im INQA-Prozess ermitteln Sie sehr präzise den Bedarf Ihrer Organisation, führen 15 bis 20 Maßnahmen mit professioneller Unterstützung durch, können ein Projektmanagementtool nutzen und erhalten auch noch eine wertvolle Auszeichnung durch den Bundesarbeitsminister.

- Kostenvergleich

  Wenn es Ihnen mit dem INQA-Prozess gelingt, auch nur einen Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, hat sich das gelohnt. Eine Kündigung belastet Sie mit fast einem Jahresgehalt dieses Mitarbeiters. Und mit dem INQA-Prozess steigen Arbeitsqualität und Zufriedenheit bei der gesamten Belegschaft – das rechnet sich immer.

- Subventioniertes Produkt

  Sowohl die Entwicklung als auch die Durchführung wurde mit ESF-Mitteln unterstützt. Vergleichen Sie den INQA-Prozess mit anderen Angeboten, die tatsächlich Maßnahmen umsetzen. Dann werden Sie feststellen, dass die Kosten deutlich unter allen anderen Marktangeboten liegen (Oft: Vergleich mit hausinterner psyga-Befragung)

Gefördert durch: Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Im Rahmen der Initiative: INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit
Projektverantwortlich: Demografie Agentur
Kuratoren: BertelsmannStiftung, Great Place to Work, INQA ddn
aufgrund eines Beschlusses des deutschen Bundestages

Einwand: Sehr komplex

Zustimmung: „Ja, das klingt erst einmal kompliziert. Aber bitte lassen Sie mich erläutern, was es damit auf sich hat“

- Verwaltungsaufwand darstellen

  Sie brauchen weder den Einstiegs- noch den Abschlussbericht selbst zu schreiben, das übernimmt die Prozessbegleitung. Und für jeden Prozessschritt erhalten Sie hilfreiche Vorlagen oder eine direkte Unterstützung im Tool.

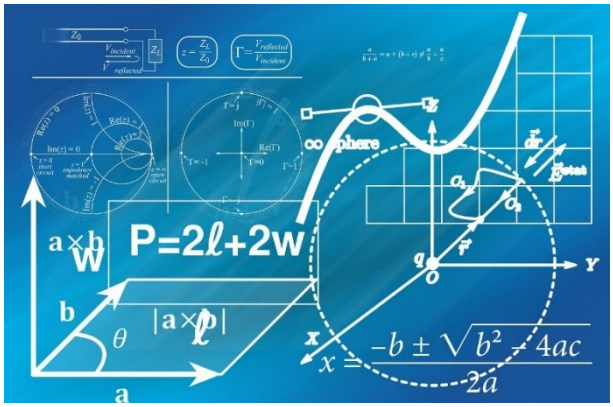
- IT-Tool als Benefit

  Komplex bedeutet doch, dass Sie befürchten viel mit schwierigen Einzelschritten zu tun zu haben. Da kann ich Sie beruhigen: Der ganze Prozess ist mit einem leistungsfähigen IT-Tool hinterlegt. Es meldet sich immer, wenn Aktivitäten von Ihnen gewünscht werden – und das ist selten, weil vieles automatisch läuft oder durch die Prozessbegleitung erledigt wird.

  Das IT-Tool ist ein hervorragendes Werkzeug, um die vereinbarten Maßnahmen effektiv und übersichtlich zu steuern.

- Zerlegen

  Das sieht auf den ersten Blick komplex aus, aber Sie brauchen immer nur den nächsten Schritt im Auge zu behalten. So steuern Sie 15 – 20 Maßnahmen mit einem wirklich überschaubaren Aufwand. Was würde es Sie an Zeit und Geld kosten, wenn Sie diese Maßnahmen unabhängig voneinander außerhalb des INQA-Prozesses durchführen müssten.



Einwand: Keine Zeit

Zustimmung: „Ja, Zeit ist immer ein Thema. Aber bitte lassen Sie mich erläutern, was das tatsächlich für Sie bedeutet“

- Betreuung durch PGL hervorheben

  Wenn man das genau betrachtet, ist der Verwaltungsaufwand wirklich sehr gering. Die Projektgruppe trifft sich drei Mal bis zum Entwicklungsprozess. Danach können die Maßnahmen auf die Schultern derjenigen verteilt werden, die es auch betrifft. Für den Einstiegs- und den Abschlussbericht sind die PGL zuständig, und Sie müssen auch keine umständlichen Formulare ausfüllen.

- Bedarf darstellen (… in den nächsten zehn Jahren könnten Sie 30 – 40 Prozent der MA aus Altersgründen verlieren)

  Wir sind ja einig, dass ein Veränderungsbedarf besteht. Und jetzt stellen Sie sich vor, Sie müssten auf jeden einzelnen Fall separat reagieren – und dann ist es oft sehr spät. Der Zeit- und Kostenaufwand für diese Einzelmaßnahmen ist erheblich höher als im INQA-Prozess.

- IT-Tool als wichtiges Werkzeug

  Ihre INQA-Prozess-Aufgaben werden komplett im IT-Tool verwaltet. Sie erhalten konkrete Hinweise was zu tun ist und sehen auch nur diese Aufgabe. Dadurch sinkt der Zeitaufwand. Und auch die Prozessbegleitung nimmt Ihnen viele Aufgaben ab, entweder direkt oder durch sachkundige Unterstützung.

- Zusatzmodule

  Wir helfen auch da weiter: Mit Zusatzmodulen können Sie die Passwortvergabe einsparen, zusätzliche Betreuung vereinbaren oder auch bereits geplante Befragungen mit abarbeiten.

Einwand: Zu hoher Aufwand

Zustimmung: „Ja, das klingt erst einmal aufwändig. Aber bitte lassen Sie mich erläutern, was es damit auf sich hat“

- Relativieren

  Sie führen doch auch jetzt schon Maßnahmen durch! Nehmen Sie das nicht zum Maßstab für den Aufwand. Wenn Sie im INQA-Prozess 15 Maßnahmen umsetzen, dann benötigen Sie für jede einzelne deutlich weniger Zeit. Zusätzlich unterstützt Sie die Prozessbegleitung und ein leistungsfähiges IT-Tool.

- Beispiel: Einstiegsprozess

  Zum Beispiel der Einstiegsprozess; die Projektgruppe muss sich nur drei Mal treffen, um den gesamten Maßnahmenkatalog zu entwickeln: 2 Stunden für das Infogespräch und je ½ Tag für Analyse- und Entwicklungsworkshop. Dann stehen Ihre Maßnahmen! Den Entwicklungsbericht und die organisatorischen Abstimmungen übernehmen die Prozessbegleiter*innen.

- Qualität und Mitarbeiterorientierung

  Der Prozess ist auch deshalb so wertvoll, weil INQA absoluten Wert auf Qualität und Mitarbeiterorientierung legt. Viele Teilschritte laufen im Hintergrund, damit werden Sie gar nicht belastet.

- Ausschreibung

  Eine Ausschreibung ist nicht erforderlich, aufgrund der deutlichen Alleinstellungsmerkmale. Das wurde von verschiedenen Bundes- und Landesinstitutionen bestätigt.

Einwand: Zu viele andere Projekte

Zustimmung: „Ja, das klingt so, als hätten Sie viel zu tun. Darf ich Ihnen zeigen, wie Sie der INQA-Prozess dabei unterstützt?“

- Synergie

  Betrachten Sie die INQA-Prozess-Maßnahmen insgesamt! Sie werden feststellen, dass sich durch ähnliche Anforderungen erhebliche Vereinfachungen ergeben

- Bestehende Projekte integrieren

  Wenn die Projektgruppe das entscheidet, können auch bereits geplante Projekte in den Maßnahmenplan übernommen werden. Sie können auch nicht-integrierbare Maßnahmen problemlos mit dem IT-Tool verwalten und damit den gesamten Verwaltungsaufwand deutlich reduzieren

- Ordnung

  Die einheitliche Projektverwaltung bringt zusätzliche Ordnung in die Prozessstrukturen. Dank der integrierten Prozesssteuerung lassen sich die Projekte in der Reihenfolge so anordnen, dass sie aufeinander aufbauen.

- Mehrere Schultern

  Wenn weitere Projekte laufen verteilt der INQA-Prozess die Anforderungen auf mehrere Schultern. Teilprojekte können problemlos mit weiteren interessierten Kolleg*innen außerhalb der Projektgruppe bearbeitet werden.

- Transparenz / interne Kommunikation

  Wenn Sie den Projektplan öffentlich machen, schaffen Sie zusätzliche Transparenz – auch bei Mitarbeiter*innen, die sonst nicht in der Projektsteuerung engagiert sind. Damit fördern Sie auch die interne Kommunikation.

Einwand: Derzeit kein Handlungsbedarf / bringt nichts

Zustimmung: „Prima, wenn es bei Ihnen gut läuft. Aber meist sehen wir zumindest für die Zukunft Handlungsbedarf“

- Zukunftsfähigkeit

  In wenigen Jahren wird der Mark der Fachkräfte ziemlich leergefegt sein – das sehen wir schon jetzt. Wenn Sie dann erst die Weichen stellen wird der Aufwand erheblich höher sein, als wenn Sie jetzt systematisch anfangen.

- Bringt nichts

  Das sehen die bisherigen INQA-Prozess-Teilnehmer aber anders. Rund 98 Prozent der Unternehmen die den ersten Schritt gemacht haben, schließen das Prädikat erfolgreich ab. Und meist erhalten wir die Rückmeldung, dass die realen Ergebnisse die Planungen weit übertroffen haben. Wir senden Ihnen gerne den Praxisbericht XXX – dann können Sie sich ein eigenes Bild machen.

Gefördert durch: Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Im Rahmen der Initiative: INQA INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT
Projektverantwortlich: Demografie Agentur
Kuratoren: BertelsmannStiftung, GREAT PLACE TO WORK, INQA ddn
aufgrund eines Beschlusses des deutschen Bundestages

Einwände Betriebsrat

Zustimmung: „Ja, das hören wir manchmal. Aber nach der Vorstellung des INQA-Prozesses haben wir immer die aktive Unterstützung des Betriebsrats erhalten“

- Für AG: unser Betriebsrat macht das nicht mit

  Der Betriebsrat hat ein echtes Interesse an der Durchführung des INQA-Prozesses. Während sich für die Mitarbeiter*innen die realen Arbeitsbedingungen verbessern, kann der Arbeitgeber mit steigendem Engagement und höherer Unternehmensbindung rechnen. Das ist eine Win-Win-Situation

- Betriebsrat wehrt sich gegen Befragungen

  Beim INQA-Prozess haben alle wichtigen Gewerkschaften mit am Tisch gesessen und jede einzelne Frage akzeptiert. Einige Betriebsräte haben die Befragung sogar genutzt um eigene Fragestellungen zu untersuchen

- Anonymität

  Die Anonymität ist in jedem Schritt des Prozesses gewährleistet. Prüfeinheiten mit weniger als zehn Teilnehmern lassen wir nicht zu (nach Absprache min. 6). Wir senden Ihnen gerne eine Untersuchung des Datenschutzbeauftragten des Bundesarbeitsministeriums zu.

- Befragungen der Vergangenheit ohne Effekt

  Das Problem hören wir häufig: Mitarbeiterbefragungen verpuffen ohne sichtbare Effekte wenn keine Umsetzung folgt. Beim INQA-Prozess sind Maßnahmen garantiert – und wir würden uns freuen, wenn Sie dies als Botschaft mittragen würden.

Gefördert durch: Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Im Rahmen der Initiative: INQA INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT
Projektverantwortlich: Demografie Agentur
Kuratoren: BertelsmannStiftung, GREAT PLACE TO WORK, INQA ddn
aufgrund eines Beschlusses des deutschen Bundestages

Einwand: Wir wollen uns jetzt! verändern

Zustimmung: „Ja, das finden wir prima. Ich würde Ihnen gerne zeigen, wie schnell Sie gute Maßnahmen mit dem INQA-Prozess umsetzen können“

- Befragung aufwändig

  Natürlich kostet eine Befragung Kraft und Zeit. Aber dafür erhalten Sie auch eine wichtige Grundlage und binden Ihre Belegschaft mit ein. Richtig kritisch wäre es doch, wenn Sie viel Energie in Maßnahmen stecken würden, die unterm Strich nichts bringen.

- Zeit bis zur Sichtbarwerdung

  Die Mitarbeiter bemerken den INQA-Prozess ganz schnell. Wenn Sie (gemeinsam mit Ihrer Personalvertretung) den Prozess gut kommunizieren, kriegen Sie engagierte Mitarbeiter schon bei der Gründung der Projektgruppe

- Kann nicht warten

  Dann ziehen Sie ein wichtiges Projekt jetzt eben vor und integrieren es im Entwicklungsworkshop in den Maßnahmenplan. Damit starten Sie ganz schnell mit einer vordringlichen Aufgabe und nutzen den INQA-Prozess, um es mit weiteren Maßnahmen zu flankieren.

Einwand: In der Corona-Krise haben wir ganz andere Sorgen

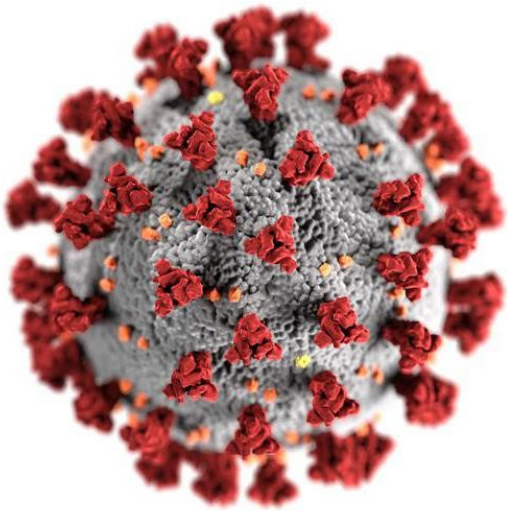
Zustimmung: „Ja, das geht uns genauso. Ich würde Ihnen aber trotzdem gerne zeigen, wie Sie den INQA-Prozess für die Bewältigung dieser Herausforderung nutzen können“

- Viele MA im HomeOffice

  Viele Einzelschritte im INQA-Prozess lassen sich problemlos virtuell durchführen, damit kommen die Homeoffice-Mitarbeiter wieder in Kontakt zu anderen Kollegen. Und schließlich ist auch Homeoffice etwas, für das kluge Formen gefunden werden müssen.

- Der INQA-Prozess wirkt

  Wir haben eine Reihe von zuversichtlichen Aussagen, die bescheinigen, dass der INQA-Prozess in der Corona-Krise ganz praktisch geholfen hat. Das ist organisationelle Resilienz, und die können Sie auch aufbauen. » Link Website



- Finanziell schwierig

  Wenn man es gesamt betrachtet, hilft der INQA-Prozess Geld zu sparen. Was bringt es ihnen, wenn motivierte Mitarbeiter bessere Arbeit machen und weniger krank werden? Was sparen Sie, wenn eine gut eingearbeitete Fachkraft ihre Organisation verlässt. Für ein paar Euro pro Mitarbeiter schaffen Sie eine dauerhafte Entlastung, auch in finanzieller Hinsicht.

Gefördert durch: Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Im Rahmen der Initiative: INQA INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT
Projektverantwortlich: Demografie Agentur
Kuratoren: BertelsmannStiftung, GREAT PLACE TO WORK®, INQA ddn
aufgrund eines Beschlusses des deutschen Bundestages

Supportangebot

**Mit einem Kontakt und einem Gespräch ist meist noch kein Abschluss.
Das können Sie tun, um den Kunden zu gewinnen:**

- Aufmerksamkeit aufrecht erhalten

  Nicht alle Materialien auf einmal anbieten, sondern weitere wertvolle Infos nachliefern. Das ergibt mindestens zwei zusätzliche Kontakte (Anlieferung und Nachfrage)

- Frage nach dem Abschluss

  Es ist nicht kritisch, am Ende eines guten Gesprächs danach zu fragen, ob der INQA-Prozess infrage kommt. Ein Ihnen gegenüber ausgesprochenes „Ja, das ist denkbar“ verbessert Ihre Position.

- Folgekontakt vereinbaren

  Wann könnte es weitergehen? Welche weiteren Schritte sind wann vorgesehen? Das gibt dem Kunden eine Struktur und verhindert, dass er die weiteren Prozesse aus den Augen verliert.

- Kein Spurt

  Der Vertrieb des INQA-Prozesses ist ein Langstreckenlauf, kein Spurt. Stellen Sie sich darauf ein, dass mehrere Kontakte erforderlich sind, um zum Abschluss zu kommen. Und manchmal dauert es ziemlich lange, bis sich aus dem Wunsch beim Kunden auch tatsächlich ein Auftrag ergibt. Behalten Sie möglichst mehrere INQA-Prozesse in der Vertriebspipeline.

Viel Erfolg mit dem INQA-Prozess Kulturwandel – Arbeit gemeinsam gestalten

Gefördert durch: Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Im Rahmen der Initiative: INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT
Projektverantwortlich: Demografie Agentur
Kuratoren: BertelsmannStiftung, GREAT PLACE TO WORK, ddn
aufgrund eines Beschlusses des deutschen Bundestages