

Wie Sie mit unangemeldeten „Besuchern“ effektiv umgehen

Heute ist mal wieder Tag der offenen Tür: Andauernd stürmt ein Mitarbeiter in das Büro des Vertriebsleiters, hat „nur mal schnell eine Frage“, schließlich taucht der Kollege aus dem Marketing auf. Mit dem hat der Vertriebsleiter zwar einen Termin, der Kollege will aber einfach nicht auf den Punkt kommen und ist zudem ein begeisterter Freund des Small Talk.



Wie soll der Vertriebsleiter mit diesen Situationen umgehen? Zunächst einmal ist zwischen unangemeldeten Besuchern und vereinbarten Gesprächsterminen zu unterscheiden – bei diesen ist eine effektive Besuchsplanung und -vorbereitung notwendig: Der Vertriebsleiter legt den Zweck und das gewünschte Gesprächsergebnis fest, bereitet einen Gesprächsleitfaden vor und klärt zu Beginn des Gesprächs mit dem Gesprächspartner die Zielsetzungen.

Management by open door

Die eigentliche Herausforderung stellen die unangemeldeten Besucher dar. Hier sollte sich der Vertriebsleiter von dem Paradigma des „Management by open door“ verabschieden. Bei aller Mitarbeiterorientierung: Es verführt die Verkäufer zu Denkfaulheit und Bequemlichkeit. Denn warum sollten sie sich im Zweifelsfall der Mühsal unterziehen, eigenständig eine Problemlösung zu erarbeiten, wenn der

Vorgesetzte sie frei Haus liefert? Was zugleich den Vorteil hätte, die Verantwortung von sich schieben zu können: „Der Chef hat doch selbst gesagt ...!“

Unangemeldete Besucher, denen der Vertriebsleiter dennoch Zeit und Arbeitsenergie widmet, bringen seinen Tagesablauf durcheinander, führen zu Verzögerungen, Stress, Hektik und dem Gefühl, heute wieder nicht das geschafft zu haben, was man sich vorgenommen hatte. Diese Schwierigkeiten sind häufig hausgemacht: Die Mitarbeiter nehmen sich nur das Recht, das der Vertriebsleiter ihnen einräumt, indem er stets ein offenes Ohr für die Anliegen der anderen hat. Damit erwirbt er sich den Ruf des jederzeit zuständigen und allwissenden Chefs. Das mag seinem Ego schmeicheln – doch er bezahlt einen hohen Preis für die falsch verstandene Auffassung von Kooperation: Schnell gilt er als jemand, der einfach nicht „Nein“ sa-

gen kann – und so wird er ausgenutzt.

Strukturierende Besprechungsrituale

Der Vertriebsleiter sollte seine Politik der offenen Tür zeitlich begrenzen und ein verbindliches Besprechungsritual etablieren: Zwar steht die Bürotür des Chefs jedem Mitarbeiter zwischen – zum Beispiel – 10 und 11 Uhr offen. Für diese Zeit jedoch legt er Spielregeln fest: Es stehen höchstens 10 Minuten zur Verfügung, der Mitarbeiter hat das Gespräch vorbereitet, fasst die Problemstellung und die wichtigsten Fakten zusammen und resümiert sein Anliegen in einer konkreten Frage. Diese wird vom Vertriebsleiter so knapp wie möglich beantwortet. Ist das nicht möglich, weil die Problembehandlung länger ausfallen würde, wird ein Gesprächstermin vereinbart. Oder der Vertriebsleiter setzt sie auf die Agenda des nächsten Meetings. Dies macht Sinn, wenn die Mitarbeiterfrage auch andere Kollegen betrifft

und im Team behandelt werden sollte.

Besprechungsrituale eignen sich zudem, Gespräche mit unangemeldeten Kollegen – so mit jenem Marketingleiter – oder gar Vorgesetzten zu strukturieren. Sie erkennen: Der Vertriebsleiter hat stets *ein ziel- und lösungsgerichtetes* „offenes Ohr“ – was aber, wenn sich ein Mitarbeiter nicht an das Ritual hält? Dann muss der Vorgesetzte konsequent abblocken oder so früh wie möglich die Verantwortung zurückgeben: „Ich fasse das Problem zusammen, Herr Mitarbeiter: ... Was schlagen Sie als weitere Vorgehensweise vor?“ Alternativ beauftragt er den Mitarbeiter, das Problem und die Ursachen klar zu benen-

nen, zu überlegen, ob es dafür nicht einen Lösungsweg aus der Vergangenheit gibt, und eigenständig Lösungsalternativen und Handlungsvorschläge zu erarbeiten.

Konsequenz zeigen

Jeder Mitarbeiter muss also wissen: Erst, wenn ich selbst nach sorgfältiger Analyse des Problems und der Lösungsalternativen nicht weiter weiß, ist es legitim, die „offene Tür“ des Chefs zu nutzen. Hilfreich ist es, wenn der Vertriebsleiter dieses zielorientierte Verhalten selbst vorlebt: Nur derjenige, der mit sich selbst konsequent umgeht und sich an die selbst definierten Regeln hält, wird diese auch von

den anderen einfordern können.

Bleiben die Situationen, in denen Besucher die „Stunde der offenen Tür“ nicht respektieren und plötzlich im Büro stehen. Einen Königsweg gibt es nicht – der Vertriebsleiter entscheidet von Fall zu Fall, ob eine kurze Unterredung sinnvoll ist, er das Gespräch delegieren kann – oder ob er für den Besucher nicht zur Verfügung steht. Hier helfen verbindliche Absprachen mit der Sekretärin weiter, die das Terminmanagement übernimmt. Letztendlich hilft nur eine klare Aussage weiter: „Entschuldigung, ich habe jetzt einfach keine Zeit. Vereinbaren Sie bitte einen Termin.“

Tipps für ein effektives Besuchermanagement

- Unterscheiden Sie zwischen angemeldeten und unangemeldeten Besuchern
- Bei Termin-Besuchern: Entwickeln Sie eine Checkliste zur Gesprächsvorbereitung
- Unangemeldeten Besuchern steht Ihre Stunde der offenen Tür zur Verfügung
- Verlangen Sie, dass der Besucher das – zeitlich begrenzte – Gespräch strukturiert: Worum geht es? Wie ist die Faktenlage? Welche Lösungen sind denkbar?
- Geben Sie die Verantwortung für die Problemlösung an den Besucher: „Was schlagen Sie vor?“