

Wenn ein Unternehmen sich verändert



ISTOCKPHOTO.COM

PRAXISBEISPIEL EINES FINANZDIENSTLEISTERS

Der lösungsorientierte Changeprozess

Es ist eine schwierige Sache, etwas Einfaches zu erreichen. Eigentlich ist ein lösungsorientierter Changeprozess nämlich etwas sehr Einfaches. Aber einfach ist eben nicht leicht, sondern es bedeutet einen radikal anderen Ansatz in der Begleitung von Veränderungsprozessen – eine radikale Veränderung der eigenen Wahrnehmung.

Bei allem was wir tun, fragen wir uns, was soll nachher genau so, besser oder anders sein. Und dann stellen wir diese Frage auch unseren Kunden. Wir fragen bewusst nicht: Was wollen Sie erreichen? Sondern wir fragen: Woran merken Sie nachher, dass das Gespräch, die Beratung erfolgreich war? Wir bringen damit einen Prozess in Gang in dem Erwünschtes konkretisiert wird und von Beginn an über positive Veränderungen gesprochen wird.

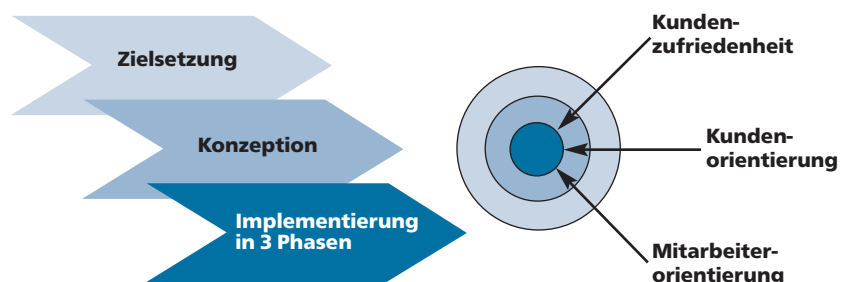
Wir sind radikal an Verbesserungen interessiert und nicht an einer aufwendigen Diagnose und Analyse von „Missständen“. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass in komplexen Systemen keine kausalen Ursache-/Wirkungsbeziehungen gelten. Das heißt, um z.B. ein verbessertes Klima zu erreichen, brauchen wir keine definierte Ursache bzw. Erklärung für das schlechte Klima. Natürlich erfahren wir in unserer Arbeit die unterschiedlichsten Erklärungen über die Ursache für das schlechte Klima. Und dort beginnt auch die Arbeit, die –wie gesagt– theoretisch sehr ein-

fach ist, aber dennoch nicht leicht. Wir nehmen die Menschen ernst und nutzen deren Erklärungen von „Problemen“ dafür, Ideen über Verbesserung zu ermöglichen. Wann immer uns z.B. das schlechte Klima erklärt wird, fragen wir, woran zu merken wäre, dass sich etwas verbessert hat? Und so initiieren wir einen Prozess, in dem das „Unternehmen“ lernt aus Problemen Ziele zu formulieren so dass Verbesserung möglich wird. Und nun das Fallbeispiel.

fach ist, aber dennoch nicht leicht. Wir nehmen die Menschen ernst und nutzen deren Erklärungen von „Problemen“ dafür, Ideen über Verbesserung zu ermöglichen. Wann immer uns z.B. das schlechte Klima erklärt wird, fragen wir, woran zu merken wäre, dass sich etwas verbessert hat? Und so initiieren wir einen Prozess, in dem das „Unternehmen“ lernt aus Problemen Ziele zu formulieren so dass Verbesserung möglich wird. Und nun das Fallbeispiel.

AUSGANGSSITUATION

Die Geschäftsergebnisse sind besser geworden seitdem die neue Führungsmannschaft durchgreift. Die Veränderung



gen hinterlassen ihre Spuren bei den Mitarbeitern. Unser Auftrag: „Das Betriebsklima und die Ergebnisse der Kundenbefragung sollen verbessert werden.“

DER BERATUNGSPROZESS

Gemeinsam mit der Geschäftsleitung wird die Architektur für den Changeprozess geplant. Durch individuelles Coaching am Arbeitsplatz, Gruppencoaching und wiederkehrende Feedbackschleifen sollen die beabsichtigten Veränderungen nachhaltig erreicht werden.

Wir konzipieren drei Phasen:

Phase 1 – Unfreezing

Kriterien für positive Veränderungen finden.

Phase 2 – Stabilisierung

Gewünschte Veränderungen als Verbesserungen bewerten.

Phase 3: Punktuelle Begleitung und Aufbau von Multiplikatoren.

300 Mitarbeiter nehmen an dem Programm teil. Überwiegend handelt es sich um Spezialisten aus den Leistungs- und Vertragsabteilungen. Pro Mitarbeiter sind wir zwei Stunden am Arbeitsplatz. Die Gruppencoachings mit jeweils rund 16 Teilnehmern sind auf jeweils drei Stunden ausgelegt.

Im Herbst 2004 wird gestartet, im Frühjahr 2006 ist Phase III abgeschlossen. Führungskräfte und interne Coaches sind als Multiplikatoren ausgebildet und stellen die kontinuierliche Fortsetzung der Veränderungsprozesse sicher.

DAS ERGEBNIS

Die Mitarbeiter wollen Erfolg und dieser hat sich eingestellt. Die Kennzahlen sind besser denn je. Das Betriebsklima, die Mitarbeiterzufriedenheit hat sich deutlich gebessert. Die Kunden nehmen die positiven Veränderungen wahr, wie die Befragungsergebnisse eindeutig belegen.

Eine übergreifende Umstrukturierung startet einen neuen Changeprozess, doch das wird eine neue Geschichte.

PHASE 1

Unfreezing

Kriterien für positive Veränderungen finden

INDIVIDUELLE COACHINGS

Bei allem was wir tun, stellen wir den Kunden in den Mittelpunkt. Ein Grund dafür, dass wir unser Chancemanagement dort starten, wo der Kunde unserer Kunden präsent ist. Wir gehen an die Arbeitsplätze der Mitarbeiter und beobachten die Kundenkontakte.

Im Mittelpunkt steht anfangs das individuelle Telefonverhalten. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter wird das Gesprächsverhalten analysiert und optimiert. Schwierige Gespräche werden aufbereitet, Handlungsalternativen erarbeitet und unmittelbar umgesetzt. So wird neues Verhalten direkt in die Praxis umgesetzt, was den Transfer garantiert. Kundentelefonate werden zu wichtigen positiv Erlebnissen für Kunden und Mitarbeiter.

Wir handeln nach dem Prinzip „walk what you talk“, „tu was du lehrst, wenn du lehrst was du tust“. Wir nehmen die Mitarbeiter ernst und hören ihnen zu, während Sie ihre Kunden ernst nehmen und diesen zuhören. Wir versetzen uns in die Lage der Mitarbeiter, wenn wir vermitteln, wie wichtig es ist, in Gesprächen die Kundenperspektive einzunehmen. Nach anfänglicher Skepsis entsteht Vertrauen und eine große Bereitschaft Feedback zu nutzen und Fragen zu stellen.

Die Mitarbeiter vertrauen uns oft schon im ersten Einzelgespräch an, wie sie die Arbeitsbedingungen erleben.

GRUPPENCOACHING

Um den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen, stellen wir die Mitarbeiter mit Kundenkontakt in den Mittelpunkt. Die Korrelation zwischen Kundenorientierung und erlebter Mitarbeiterorientierung in Dienstleistungsunternehmen ist hoch. Plakatativ gesagt: „So wie die Mitarbeiter im Unternehmen behandelt werden, so handeln Sie auch nach Außen“.

Neben dem individuellen Kundenkontakt interessieren die Rahmenbedingungen, die aus Sicht der Mitarbeiter, zu einer dauerhaft verbesserten Kundenorientierung führen.

In Gruppenbesprechungen sammeln wir zunächst die Rahmenbedingungen,

die bisher dazu beitragen, dass die Mitarbeiter sich wohlfühlen und guten Service bieten können. Interessanterweise haben die Mitarbeiter über das Positive bisher wenig nachgedacht. Ein verbreitetes Phänomen. So erzählen Kunden ein Negativerlebnis im Schnitt sieben Personen weiter, ein positives Erlebnis nur einer Person. Nach und nach wird Positives aufgelistet. Die Stimmung ändert sich.

Bei der Frage nach Veränderungswünschen wird nochmal Dampf abgelassen. Die Frage, was genau anders sein sollte, damit man überzeugt ist, dass es besser geworden ist, stimmt nachdenklich. Die Mitarbeiter vermissen Wertschätzung und Vertrauen. Woran Sie merken werden, dass Ihnen Wertschätzung und Vertrauen entgegengebracht wird, ist schwer zu beantworten. Es entsteht eine intensive Diskussion. „Ist die Tatsache, dass die Coachings stattfinden, ein Zeichen von Wertschätzung?“ Die eigene Wahrnehmung der Führungssituation wird hinterfragt. „Wir sollten aufhören, die Dinge so negativ zu sehen“ wird von Mitarbeitern gesagt. Ein wichtiger Schritt zu einer veränderten Stimmung.

Das Ergebnis der Gruppencoachings ist eine veränderte Sichtweise der Teilnehmer auf ihre Arbeitssituation und eine Liste konkreter Veränderungswünsche. Die Veränderungswünsche werden uns zur Weitergabe an die Vorgesetzten mitgegeben.

Die Geschäftsleitung erhält von uns das konstruktive Feedback der Mitarbeiter und sucht dann das direkte Gespräch mit den Gruppen. Ergebnis ist eine Vielzahl von Optimierungsideen und erste Schritte zu einer veränderten Führungskultur.

Phase 1 kompakt

Ziel: Telefonverhalten optimieren, Förderliche Rahmenbedingungen schaffen

Umsetzung: Arbeitsplatzcoaching mit Schwerpunkt passives Telefonverhalten, Teamworkshops, Feedbackschleifen, Entmystifizierung, emotionale Anbindung an Unternehmensziele

Ergebnis: Verbesserungen im Telefonverhalten, Optimierungsideen sammeln und verdichten, Kontaktfläche für Geschäftsleitung und Mitarbeiter herstellen

PHASE 2

Stabilisierung

Gewünschte Veränderungen als Verbesserungen bewerten

Die Mitarbeiter nutzen die Zeit bis zu unserem zweiten Coaching um Fortschritte zu beobachten. Hierzu erhalten Sie von uns einen Analysebogen. Die Teilnehmer sind überrascht von der großen Anzahl an positiven Erlebnissen am Telefon, wenn sie hierfür sensibilisiert sind.

„Leider hatte ich in der Zwischenzeit nicht einen Kunden der wirklich ausfallend war“, hören wir nicht selten. Die Zeiten für erboste Kunden scheinen schlechter geworden zu sein. Die wenigen weiterhin als schwierig eingeschätzten Telefonate werden gezielt nachbesprochen.

In den Gruppenbesprechungen fragen wir, welche positiven Veränderungen die Mitarbeiter wahrnehmen: Was ist besser geworden? Die Sichtweise der Mitarbeiter ist unterschiedlich. Es reicht nicht Rahmenbedingungen zu verändern, die Veränderungen müssen bei den Betroffenen als Verbesserungen bewertet werden. Über Verbesserungen wird ohne Intervention unter den Mitarbeitern wenig gesprochen. Gemeinsam mit den Gruppen suchen wir nach weiteren konkreten Indizien für eine positive Veränderung. Im Zentrum stehen jetzt oftmals gruppeninterne Verbesserungen. Als Ergebnis werden z.B. gruppeninterne Verhaltensweisen vereinbart. Das Interesse an einer weiteren Optimierung der Rahmenbedingungen lässt deutlich nach. Die Mitarbeiter wollen in Ruhe arbeiten. Die Ergebnisse stimmen. Der Erfolg hat sich eingestellt.

Phase 2 kompakt

Ziel: Positives Telefonverhalten wahrnehmen, verbesserte Rahmenbedingungen würdigen

Umsetzung: Arbeitsplatzcoaching mit Schwerpunkt passives/aktives Telefonverhalten, im Teamworkshop werden positive Veränderungen als Verbesserungen wahrgenommen, Feedbackschleifen, emotionale Anbindung an Unternehmensziele

Ergebnis: Verbesserungen im Telefonverhalten wahrnehmen, Veränderungen werden als Verbesserungen bewertet. Kontaktfläche für die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter herstellen (Feedbackschleifen)

UNSER PHASENMODELL IM ÜBERBLICK

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Ziele	passives Telefonverhalten und Schnittstellen optimieren hierarchieübergreifende Kontakte, Abteilungs- und Unternehmensziele in der Gruppe verankern	aktives + passives Verhalten am Telefon stabilisieren, erreichte Verbesserungen wahrnehmen, Gruppenverständnis und gemeinsame Ziele entwickeln	aktive Gesprächsführung am Telefon stabilisieren, Ziele verinnerlichen, Feedback zu positiven Veränderungen, interne Coaches & Multiplikatoren trainieren
Tools	Arbeitsplatzcoaching je Mitarbeiter 2 Std je Gruppe / Abteilung 3 Teamworkshops	Arbeitsplatzcoaching je Mitarbeiter 2 Std je Gruppe / Abteilung 2 Teamworkshops	Arbeitsplatzcoaching je Mitarbeiter 1,5 Std je Gruppe / Abteilung 1 Teamworkshop

PHASE 3

Punktuelle Begleitung und Aufbau von Multiplikatoren

AKTIVES TELEFONIEREN

In einem weiteren Schritt wird die Bearbeitungsweise umgestellt: telefonisch vor schriftlich. Wo möglich, wird proaktiv auf den Kunden zugegangen, er wird vorrausschauend anrufen und somit aktiver Service geboten. Die veränderte Bearbeitungsweise ist für die Kunden eine positive Überraschung.

Unsere Begleitung konzentriert sich auf diese aktiven Kundentelefonate. Die Mitarbeiter führen aktive Telefonate und erhalten ein detailliertes Feedback. Die Telefonate, die wir beobachten verdienen unser Kompliment. Wir fühlen uns langsam überflüssig, weil es kaum etwas

zu verbessern gibt. Fast vergessen wir selbst, was wir Führungskräften gerne lehren wollen: Darüber zu sprechen, was gut funktioniert und besser geworden ist, ist wichtig für gute Ergebnisse – „Loben“, um positives Verhalten zu verstärken.

FÜHRUNGSKRÄFTECOACHING

Wir coachen Führungskräfte zu relevanten Themengebieten: z.B. Zeitmanagement, Feedback- und Konfliktverhalten sowie zur Gestaltung von „Positiv-Dynamiken“ in Gruppen.

Die Führungskräfte suchen Antworten für unterschiedlichste aktuelle Führungssituationen und entwickeln methodisch unterstützt neue Handlungsoptionen. Schwierige Mitarbeiter werden seltener weil diese ihr Verhalten ändern oder sie nicht mehr als schwierig empfunden werden. Der Vorgesetzte hat gelernt, angemessen damit umzugehen, sein Blickwinkel und Beurteilungsmaßstab verändert sich. Die Wirksamkeit erhöht sich, der Spaßfaktor auch.

Kundenorientierung beginnt mit Mitarbeiterorientierung. „Walk what you talk“ gilt nicht nur für Berater und Coaches, sondern in gleichem Maße für Führungskräfte. Einfach aber nicht leicht.

Phase 3 kompakt

Ziel: Aktives Telefonverhalten optimieren, Aufbau Multiplikatoren

Umsetzung: Arbeitsplatzcoaching mit Schwerpunkt aktives Telefonverhalten, im Teamworkshop wird positives Telefonverhalten gelobt, interne Coaches werden trainiert, Führungskräfte werden zu relevanten Themen gecoacht

Ergebnis: Verbesserungen im Telefonverhalten, interne Coaches führen den Prozess



PHOTOCASE.DE

Der Lösungsorientierte Ansatz: Offener Workshop in Bregenz

Seit nunmehr drei Jahren haben wir viel Freude bei und mit der Zusammenarbeit mit der KISIONA GmbH, aus der Schweiz. Zusammen mit Marco Humbel und Petra Schupp bieten wir offene Workshops für Trainer, Berater und Coaches an. Im Ja-

nuar '07 findet unser Workshop „Der Lösungsorientierte Ansatz“ nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg wieder in Bregenz statt.

Nähere Informationen dazu finden Sie auf unsere Homepage unter der Rubrik „Aktuelles“.

MAXINICE IT

mehr Leben erleben

Unter dem Label **IQ5 Business Navigation** bietet unser Kooperationspartner Jörg Waldau seine Beratungsleistung für Projekt- und Organisationsentwicklung an. Mit Jörg Waldau, verbindet uns eine jahrelange Freundschaft und Zusammenarbeit.

Ab Juni '07 werden wir unter dem Markennamen „MAXINICE IT“ offene Workshops zu den Themen Verhandlungstechniken, Konflikt-, Office-, Key Account- und Projektmanagement anbieten. Die Workshops finden in Köln, Augsburg und München statt. Mit zur Seite stehen uns so erfahrene Kollegen wie Hartmut Sieck, von Sieck Consulting, Eva Reiff aus Stuttgart und Luigi Cavalieri von „caPM – cavalerie Projektmanagement“ aus München.



PHOTOCASE.DE

Networking: real und virtuell

Durch unsere intensive Arbeit mit dem „Lösungsorientierten Ansatz“ bilden sich für uns hilfreiche und wertvolle weitere Kooperationspartner heraus. So haben wir lose Verbindungen mit Kirsten Dierolf aus Frankfurt am Main, mit Peter Szabo und Daniel Meier vom Weiterbildungsforum in Basel, mit

Ben Furman aus Finnland und Jan Karel Kock aus Maastricht, Holland.

Alle wollen wie wir den „Lösungsorientierten Ansatz“ weiter in den Unternehmen als anerkannte und äußerst effektive Methode nach vorne bringen.

Neben vielen anderen Dingen arbeiten wir zur Zeit an der Gestal-

tung einer neuen Website. Voraussichtlich werden wir damit im März '07 on air sein. Wir wollen damit unserer neuen Ausrichtung besser Rechnung tragen.

BLICK IN DIE SCHWEIZ

Unsere Schweizer Kollegen, Daniel Meier und Peter Szabo bieten eine Ausbildung in lösungsorientiertem Coaching nach zehn Jahren Schweizer Dialekts nun auch in Hochdeutsch an.

Start: März 2007

Informationen: www.weiterbildungsforum.ch



Zum guten Schluss

Seit nunmehr acht Jahren entwickelt sich unser Geschäft gut und ernährt uns redlich. Darüber sind wir sehr froh und auch ein bisschen stolz. Deshalb „DANKE“ an all unsere Auftraggeber und Unterstützer. Danke für die gute Zusammenarbeit und das Vertrauen welches Sie alle in uns gesetzt haben. Danke für die vielen schönen Momente und die vielfältigen Erfahrungen und Herausforderungen die wir gemeinsam erleben und meistern konnten. Gemeinsam wollen wir auch die nächsten Jahre mit unserer Arbeit für Organisationen und deren Mitarbeiter unser Bestes geben. Wir freuen uns darauf.

Unser Newsletter wird in unregelmäßigen Abständen erscheinen. Wir wollen mit Ihnen in Kontakt bleiben und Sie für unsere Arbeit interessieren, indem wir von aktuellen oder lehrreichen Erfahrungen aus neuen Projekten erzählen.

**Wir freuen uns auf
unsere gemeinsame Zukunft.**

Viele Grüße

Ingrid und Horst Reisch