

# FrickerSoftSkills

Markus Fricker - Rebmoosweg 25 a - CH-5200 Brugg - +41 56 450 20 50 - mfricker@fricker.biz - www.fricker.biz

## Das „SoftSkills“-Kundenorientierungsprogramm für den Kundendienst

### *Führungskoaching - Kundenorientierungstraining - Teamdevelopment*

*Einen Kundendienst oder ein Servicecenter so zu führen, dass es gut „läuft“, ist extrem anspruchsvoll. Die technischen Lösungen müssen perfekt funktionieren und komplexe Abläufe sind optimal zu organisieren. Die grösste Herausforderung aber sind die Menschen: Kunden und Mitarbeiter. Von Mitarbeitern ist verlangt, dass sie hochmotiviert an ihre Aufgabe heran gehen, unternehmerisch und kundenorientiert denken und handeln. Sie sollen auch unter Stress die Kunden mit professioneller Dienstleistung zufrieden stellen. Um die dauernd steigenden Anforderungen zu bewältigen, müssen sich die Mitarbeiter gegenseitig unterstützen, einander ergänzen, Wissen teilen. Echtes Teamplay ist gefragt.*

*Wie kann dies realisiert werden? Das ist nicht einfach mit „Hard Facts“ zu lösen, hier kommt's auf die „Soft Skills“ an. „Hightech“ genügt nicht, es braucht „Hightouch“ (John Naisbitt). Und genau da setzt das „Soft Skills“-Kundenorientierungsprogramm von FrickerSoftSkills an. Wir zeigen Ihnen, wie Sie in Ihrem Unternehmen den Erfolgsfaktor Mensch für den Kundendienst echt nutzen können. Mit einer Crew, die ihren Job voll motiviert macht, den Service innovativ weiterentwickelt und die Kunden zufrieden stellt, wird Ihr Servicecenter top.*

## Das Angebot von FrickerSoftSkills – auf einen Blick

### *Unsere Grundsätze*

1. Das Programm wird individuell auf die Situation und Bedürfnisse in Ihrem Unternehmen zugeschnitten. Wir arbeiten mit konkreten Fällen und Beispielen, die sich in Ihrem Servicecenter im Alltag abspielen. Wir trainieren die Mitarbeiter dort, wo es ihnen wirklich etwas nützt.
2. Die Wirkung und der Erfolg unserer Dienstleistung kann von Ihnen gemessen und erfasst werden.
3. Wir sorgen dafür, dass unsere Interventionen eine nachhaltige Wirkung erzielen. Die alltägliche Praxis wird spürbar verändert.

## ***Ihre Auswahl: 3 Varianten des „Soft Skills“-Kundenorientierungsprogramms***

Zur Stärkung der Soft Skills in Ihrer Serviceorganisation bieten wir Ihnen 3 Packages – mit jeweils unterschiedlichen Modulen an:

### **1. Führungskoaching**

- Ziel: Die Führungskräfte sind in der Lage, die menschlichen Herausforderungen optimal zu bewältigen und die Mitarbeiter gut zu coachen.
- Themen: Der Chef als Coach der Mitarbeiter. Umgang mit Konfliktsituationen. Förderung der Mitarbeiter (konstruktive Kritik, Ziele setzen, Empowerment). Veränderungen gestalten („Harte Schnitte, neues Wachstum“).

### **2. Kundenorientierungstraining**

Ziel: Die Mitarbeiter denken und handeln kundenorientiert, sie leben die Dienstleistungsmentalität und sie können Werkzeuge der professionellen Kommunikation handhaben.

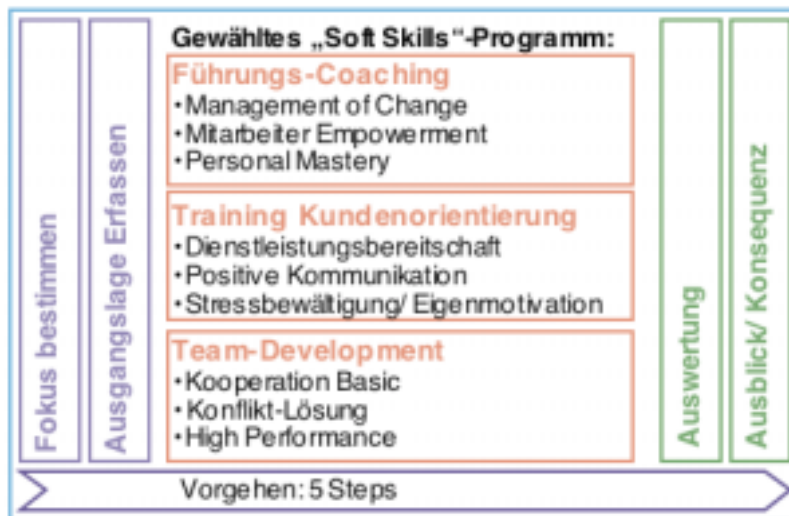
Themen: Positive Kommunikation. Umgang mit schwierigen Situationen. Auf unterschiedliche Kunden optimal eingehen.

### **3. Teamdevelopment**

Ziel: Die Mitarbeiter arbeiten im Team effizient zusammen, ihr spezifisches Potenzial wird optimal genutzt.

Inhalte: Stärken der Teammitglieder nutzen. Feedback-Kultur aufbauen. Konflikte kreativ lösen. Teamarbeits-Werkzeuge nutzen. Knowledge teilen. Kommunikation und Verständnis optimieren.

## ***Das Vorgehen im Überblick – 5 Steps***



### **1. Step: Fokus bestimmen**

Wir identifizieren mit Ihnen, wo es sich am meisten lohnt, anzusetzen, wo der grösste Nutzen erzielt werden kann.

### **2. Step: Ausgangslage erfassen**

Die Situation wird so beschrieben und gemessen, dass die Fortschritte nach dem SoftSkills-Programm eruiert werden können.

### **3. Step: „Soft Skills“-Kundenorientierungsprogramm durchführen (eine der 3 Varianten)**

Die von Ihnen gewählte Variante wird realisiert.

### **4. Step: Auswertung**

Die Erkenntnisse werden gesammelt, die Veränderungen gemessen und der Erfolg bewertet.

### **5. Step: Ausblick/ Konsequenzen**

Wir zeigen Ihnen, wie Sie die positiven Veränderungen nachhaltig sichern können.

## Das „Soft Skills“-Kundenorientierungsprogramm im Detail

### 1. Step: Den Fokus bestimmen

Es wird identifiziert, wo Ihr Unternehmen im Bereich Kundendienst und Service den grössten Optimierungsbedarf hat – und wo der grösste Effekt erzielt werden kann:

Aktivitäten	Ziele/ Inhalt	Methoden
<b>Kurzanalyse beim Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarf im Kundendienst, in der Service-Organisation eruieren</li> <li>• Fokus festlegen</li> <li>• Ziele formulieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeting mit Auftraggeber</li> <li>• Interviews mit Mitarbeitern</li> </ul>
<b>Konzeptvorschlag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf Kundensituation ausgerichtete Package entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzept</li> </ul>
<b>Entscheid Kunde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahl des SoftSkills-Programms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeting</li> </ul>

### 2. Step: Die Ausgangslage erfassen

Damit die Effekte des „Soft Skills“-Programms messbar werden, wird definiert, woran man Veränderungen erkennen kann. So kann ein „Vorher-Nachher-Vergleich“ erfolgen:

Aktivitäten	Ziele/ Inhalt	Methoden
<b>Konzept-Meeting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Messgrössen definieren (aufgrund der vereinbarten Zielsetzungen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BSC</li> <li>• Reporting Ticketing</li> </ul>
<b>Messinstrumente aufbereiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung der „Messung“</li> <li>• Sicherung der Kennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragebogen</li> <li>• Auswertungen Reportings</li> </ul>
<b>Ist-Situation aufnehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fakten und Auswirkungen der aktuellen Situation erfassen (Kosten, Reibungsverluste, Unproduktivität...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviews</li> <li>• Reports</li> </ul>

### 3. Step: Das „Soft Skills“-Programm durchführen

#### Variante 1: Führungscoaching

Die Führungskräfte werden darin beraten, wie sie die Herausforderungen an Führung im menschlichen und emotionalen Bereich optimal bewältigen können. Es stehen drei Module zur Auswahl:

	<b>Management of Change</b>	<b>Mitarbeiter-Coaching</b>	<b>Personal mastery</b>
<b>Ausgangspunkt</b>	Grosse Veränderungen stehen im Unternehmen bevor (Aufgaben, Strukturen, Personal...).	Einzelne Mitarbeiter entfalten ihr Potenzial zu wenig. Sie benötigen eine spezifische individuelle Führung und Betreuung.	Die Führungskraft will an der eigenen Persönlichkeit arbeiten und sich weiterentwickeln.
<b>Fokus/ Ziel</b>	Durch den Einbezug der Mitarbeiter (z.B. Befürchtungen ernst nehmen, Ideen aufnehmen etc) Changeprozesses erfolgreich gestalten.	Passende Massnahmen zur Entwicklung von Mitarbeitern ergreifen und diese dafür gewinnen.	Hinderliche Muster auflösen, Verhalten verändern, Leadership-Kompetenz erweitern
<b>Inhalte/ Elemente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparente Kommunikation</li> <li>• Gestaltung von Mitarbeiter-Meetings</li> <li>• Umgang mit Widerständen im Team</li> <li>• Methoden der Mitwirkung der Beteiligten (Metalog, Zukunftskonferenz...)</li> <li>• Systemisch-integratives Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderungs- und Kritikgespräch</li> <li>• Mitarbeiter-Coaching (lösungsorientiertes Modell)</li> <li>• Empowerment-Circle (Potenzialentfaltung)</li> <li>• Teamkonflikte angehen</li> <li>• Ressourcenorientierter Umgang mit Fehlverhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärke-Schwäche-Analyse</li> <li>• Work-Life-Balance</li> <li>• Typenorientierte Selbstentfaltung (Enneagramm/ DISG)</li> <li>• Persönliches Auftreten (Rhetorik, Körpersprache, Authentizität)</li> </ul>
<b>Umfang des Führungscoachings</b>	1 Meeting: Zieldefinition 1 Einheit: Ausarbeitung Vorgehen x Einheiten: Teilschritte/ Zwischenevaluation 1 Einheit: Auswertung 1 Meeting: Schlussfolgerungen	Pro „Fall“ – 5 Coaching-Gespräche (jeweils 2 Std in 2-3 Wochen Abstand) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Gespräch: Zieldefinition und Aufgabenstellung</li> <li>• 2.-4. Gespräch: Erfolgsprüfung der Massnahmen, neue Aufgaben.</li> <li>• 5. Gespräch: Ergebnisse und Conclusio</li> <li>• Abschlussbericht</li> </ul>	5-8 Coachingsgespräche <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Gespräch: Klärung der Ziele/ Aufgaben</li> <li>• 2.-4. Gespräch: Erarbeitung der Entwicklungsschritte</li> <li>• 5. Gespräch: Ergebnisse und Ausblick</li> </ul>

### 3. Step: Das „Soft Skills“-Programm durchführen

#### Variante 2: Kundenorientierungstraining

Das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Bedeutung von Kundenorientierung und die Dienstleistungsmentalität werden vertieft. Sie lernen professionelle Kommunikations-Werkzeuge zu nutzen, um kompetent auf Kundenanliegen eingehen zu können. Aufgrund der Kundensituation und der spezifischen Herausforderungen an die Service-Mitarbeiter werden die Ziele und Elemente des Trainings definiert.

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Mitarbeitenden wird bewusst, wie wichtig ein professionelles kundenorientiertes Verhalten für den Erfolg des Unternehmens ist.</li> <li>• Die Mitarbeiter finden zu einer positiven persönlichen Einstellung ihrer Aufgabe und den Kunden gegenüber, respektive sie vertiefen diese.</li> <li>• Sie werden mit griffigen und professionellen Kommunikations-Grundsätzen und -Werkzeugen vertraut gemacht.</li> <li>• Die Mitarbeiter sind können die spezielle Herausforderung, welche die Kommunikation per Telefon erfordert, meistern.</li> <li>• Sie können auch mit menschlich anspruchsvollen Situationen kompetent umgehen.</li> <li>• Eine teamorientierten Unternehmenskultur wird als wichtige Voraussetzung für eine professionelle Dienstleistungserbringung erkannt.</li> </ul>
<b>Inhalte</b>	<p><b>1. Dienstleistungskompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung der Kundenservices für die Wertschöpfung des Unternehmens</li> <li>• Persönliche Haltung und Kundenorientierung - das professionelle Selbstverständnis</li> <li>• Erfolgskriterien eines kundenorientierten Verhaltens (Kundenbedürfnisse und -erwartungen optimal erfassen, kompetente Bearbeitung der Anliegen, Dienstleistung „gut verkaufen“ ...)</li> <li>• Konkrete Verhaltensweisen und Regeln (Status Update, Zufriedenheitsscheck...)</li> </ul> <p><b>2. Kommunikation am Telefon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die wichtigsten Kommunikations-Regeln für den Telefon-Kontakt <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Kontaktaufnahme (Haltung, Atem, Stimme..)</li> <li>◦ Problem/ Anliegen erfassen (aktiv zuhören, Pacing und Leading)</li> <li>◦ Kundenorientierte Sprache (Positive, aktive und konkrete Formulierungen...)</li> </ul> </li> <li>• Erkennen des spezifischen Kommunikationsfokus des Gegenübers</li> <li>• Umgang mit unterschiedlichen Kundenbedürfnissen (KASANO-Formel)</li> </ul> <p><b>3. Umgang mit schwierigen Situationen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Haltung (Gelassenheit, nicht persönlich nehmen, Stressbewältigung...)</li> <li>• Grundsätze des Verhaltens (Gegenüber ernst nehmen, sich nicht rechtfertigen...)</li> <li>• Professioneller Umgang mit Reklamationen und Vorwürfen (kontrollierter Dialog, paraphrasieren, Anliegen erfassen)</li> </ul>
<b>Methoden</b>	Inputs, Rollenspiele, Besprechung von Fallbeispielen, Werkstattarbeit, Erfahrungsaustausch, Supervision
<b>Umfang</b>	<p><b>Trainings-Workshop</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauer 1.5 bis 2 Tage</li> <li>• Ausblick: persönliche Lernziele und Trainingsaufgaben</li> </ul> <p><b>Follow-up</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauer: 1/2 Tag</li> </ul>

### 3. Step: Das „Soft Skills“-Programm durchführen

#### Variante 3: Teamdevelopment

Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit im Team wird gezielt gefördert, damit das Team die Stärken der einzelnen Mitglieder voll nutzen und damit Hochleistung erreichen kann. Im Fall eines Konfliktes wird die Konfliktlösung zu einer zusätzlichen Ressource des Teams. Je nach Situation kommt eines der drei Module zum Einsatz:

	Kooperation Basic	Konflikt-Lösung	High Performance
<b>Ausgangspunkt/ Ziel</b>	Das Team ist relativ neu zusammengesetzt, hat neue Mitglieder oder eine neue Aufgabe. Es sollen die Voraussetzungen für eine gute Team-Performance geschaffen werden.	Ein akuter Konflikt ist ausgebrochen (im Team/ zwischen Einzelnen/ zwischen Führung und Team) - oder es herrscht eine unterschwellige Missstimmung. Die Konflikte sollen gelöst werden.	Das Team hat schon einige Reife in der Kooperation erreicht. Nun soll sich das Team zu einem Hochleistungsteam weiter entwickeln
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamsituation erfassen</li> <li>• Potenziale definieren</li> <li>• Stufen der Teamentwicklung</li> <li>• Grundlagen wirkungsvoller Kommunikation</li> <li>• Feedback-Kultur</li> <li>• Kooperations-Instrumente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situationsklärung (Anlass, Hintergründe)</li> <li>• Anliegen deklarieren und verhandeln</li> <li>• Gesprächs-Basis für Verständigung schaffen</li> <li>• Hilfreiche Kommunikationswerkzeuge anwenden</li> <li>• Regeln aushandeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation der Erfolgsgeheimnisse des Teams</li> <li>• Potenzial voll entfalten (das Ganze ist mehr als die Summe der Teile)</li> <li>• Effizienzsteigerung durch neue Kooperationsformen</li> <li>• Förderung der Innovation</li> </ul>
<b>Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team-Check</li> <li>• Kommunikationstechnik (TZI-Regeln, Wahrnehmung und Interpretation...)</li> <li>• Feedback</li> <li>• Klärung Aufgaben, Rollen, Verantwortung</li> <li>• Kooperationstraining</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediation</li> <li>• Kontrollierter Dialog</li> <li>• Wertequadrat</li> <li>• Signal-Processing</li> <li>• Zirkuläres Fragen</li> <li>• Intervention in Dyaden</li> <li>• Vereinbarung aushandeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team-Typen (Belbin)</li> <li>• Flow-Team-Arbeitsmethode (Selbstorganisation)</li> <li>• Meeting-Instrumente</li> <li>• Metalog-Konferenz</li> <li>• Feedback</li> <li>• Fehlerkultur</li> <li>• Think Tank</li> </ul>
<b>Umfang</b>	1/2 Tag: Teamcheck 3-4 Teammeetings 1/2 Tag: Ergebnis	1 Tag: Einzelgespräche 3-4 Teammeetings 1/2 Tag: Ergebnis	1/2 Tag: Einstieg 3-4 Teammeetings 1/2 Tag: Ergebnis

#### 4. Step: Auswertung

Nun wird erfasst, welche Effekte durch das SoftSkills-Programm erzielt wurden.

Aktivitäten	Ziele/ Inhalt	Methoden	Aufwand
<b>Dokumentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Übersicht über absolviertes Programm. Auswertung der Erkenntnisse, Erfahrungen, Reaktionen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenstellung der Ergebnisse</li> </ul>	1 Tag
<b>Messung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wiederholung der Messung des 2. Steps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befragung/ Kennzahlen</li> </ul>	1 Tag
<b>Meeting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewertung der Ergebnisse</li> <li>Erkenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderation</li> </ul>	1/2 Tag

#### 5. Step: Ausblick/ Konsequenzen

Mit diesem Schritt wird über das „Soft Skills“-Programm hinausgeblickt. Es wird geplant, was als nächste Schritte sinnvoll ist. Damit wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess lanciert und für die nachhaltige Wirkung des Programms gesorgt.

Aktivitäten	Ziele/ Inhalt	Methoden
Meeting	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorschläge</li> <li>Diskussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Präsentation</li> </ul>
Abschlussbericht	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbereitung Gesamtergebnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bericht</li> </ul>

### Wann Sie uns unbedingt beauftragen sollten...

Situationen, in denen es sich für Sie unbedingt lohnt, ein „Soft Skills“-Programm mit uns zu realisieren:

#### Optimierungspotenzial erfassen/ Benchmark

Sie sind unsicher, ob Sie in Ihrem Unternehmen das Potenzial der Mitarbeiter wirklich ausschöpfen. Deshalb wollen Sie eine gründliche Standortbestimmung durchführen und die Optimierungsmöglichkeiten herausfinden. Sie fragen sich beispielsweise: Wie ist die Stimmung unter den Mitarbeitern? Wird gut zusammengearbeitet? Wie professionell wird mit den Kunden kommuniziert?

→ Wir zeigen Ihnen auf, wie Ihr Unternehmen im Vergleich zu andern da steht.

→ Wir machen Ihnen einen Vorschlag, wo Sie Verbesserungen realisieren können.

#### Weiterentwicklung sichern

Ihr Kundendienst hat eine gute Performance. Weil Sie wissen, dass „Stillstand Rückschritt bedeutet“, wollen Sie auch im Human-Bereich für eine dauernde Weiterentwicklung sorgen. Sie setzen auf die Soft Skills: die soziale Kompetenz der Mitarbeiter soll gestärkt, die Fähigkeit zur Zusammenarbeit erhöht, die Identifikation mit dem Unternehmen vertieft werden.

→ Wir unterstützen Ihr Entwicklungsprogramm mit Schulungen Ihrer Mitarbeiter und gezielter Teamentwicklung.

#### Auf Störungssignale reagieren/ Konflikte angehen

Sie nehmen Signale von Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern wahr, es kommt zu Auseinandersetzungen, das Arbeitsklima ist gespannt. Wo Menschen zusammenarbeiten, ist es normal, dass es zu Konflikten und Spannungen kommt. Manchmal brechen diese offensichtlich aus - manchmal sind sie aber auch nur indirekt über bestimmte Signale (z.B. erhöhte Krankheitstrate) zu erfassen. Ihnen ist es wichtig, frühzeitig und richtig damit umzugehen – bevor ernsthafte Schwierigkeiten entstehen.

→ Wir begleiten den Konfliktlösungsprozess und schaffen eine neue Basis für eine gute und effiziente Zusammenarbeit.

### **Grosse Veränderungen vorbereiten und gut“ über die Bühne bringen“**

Auf Ihre Serviceorganisation kommen grosse Veränderungen zu. Sie wollen diesen Prozess so gestalten, dass die Mitarbeiter intensiv mit einbezogen werden. Ihre Reaktionen sollen gut aufgefangen werden und damit soll ein positiver Drive für die Veränderungsziele erzeugt werden.

→ Wir beraten Sie bei der Planung und Gestaltung des Veränderungsprozesses und moderieren Meetings und Gespräche darin.

### ***Enormer Nutzen***

Wir sind überzeugt, dass die Entwicklung der Soft Skills einen hohen Nutzen mit sich bringt. Die Menschen, die sich ernst genommen fühlen, sind ganz anders bereit, sich zu engagieren. Durch unbearbeitete Konflikte, Missstimmung und willkürliches Führungsverhalten werden die vorhandenen Energien blockiert. Folgen sind Ineffizienz, Leistungsabfall, schlechte Dienstleistung, unzufriedene Kunden, hohe Kosten. Es lohnt sich, das „Soft Skills“-Programm umzusetzen: Potenziale nutzen, Konflikte lösen, Zusammenarbeit optimieren.

## **Das „Soft Skills“-Kundenorientierungsprogramm**

### **2 Beispiele von FrickerSoftSkills**

#### ***„Die Mitarbeiter nicht vergessen“ – der Aufbau eines Bank-Servicecenters***

In einer grossen Bank wurde ein internes Servicecenter sehr stark ausgebaut, denn es sollten neue Dienstleistungen übernommen werden. Über einen längeren Zeitraum hinweg wurden neue technische Lösungen entwickelt und dann neue Ablaufprozesse detailliert festgehalten. So weit so gut. Doch plötzlich wurde man gewahr, dass man die Mitarbeiter ganz vergessen hatte. Sie, die doch das Servicecenter betreiben sollten, waren bisher nicht informiert und einbezogen worden. Und nicht verwunderlich reagierten sie mit Abwehr auf die neuen Anforderungen. An dieser Stelle wurde das „Soft Skills“-Programm gestartet. In grossen Teammeetings wurde zuerst die ganze Situation besprochen. Die Visionen und Ziele der Reorganisation wurden kommuniziert und den Mitarbeitern die Gelegenheit gegeben, darauf zu reagieren. Die Führung nahm die Kritik und die Anregungen sehr ernst. So gelang es, die Mitarbeiter zu gewinnen, sich positiv zu den Veränderungen zu stellen. Danach folgten verschiedene weitere Schritte. Ein intensives Lern-Coaching für das Einüben der neuen Prozesse wurde gestartet – verbunden mit der Erlaubnis, Fehler machen zu dürfen. Und schliesslich wurden mit den Teilteams Teamentwicklungs-Workshops durchgeführt. Auch das Führungsteam liess sich begleiten. Mit diesen Schritten wurde erreicht, dass die neue Serviceorganisation nicht nur wunderbar konzipiert war, sondern heute kompetent und motiviert betrieben wird.

#### ***„Den Wandel bewusst gestalten“ – eine Helpdesk-Reorganisation***

Im Verlauf eines Helpdesk-Reorganisationsprojektes in einer grossen Chemiefirma wurden die Support-Mitarbeiter mit zahlreichen geplanten Neuerungen konfrontiert. Die Aufforderung der Vorgesetzten, sich zu den Lösungskonzepten zu äussern, führte kaum zu offenen Reaktionen, obwohl deutlich Skepsis spürbar war. Der Grund für dieses Verhalten, so stellte sich bald heraus, lag einerseits in der Befürchtung, sich mit Fragen und Einwänden zu exponieren. Andererseits nahmen die Mitarbeiter an, es sei ohnehin schon alles beschlossen, ihre Beiträge würden nichts mehr bewirken. Hier setzten wir an und berieten die Projektleitung. Diese machte daraufhin deutlich, dass sie auf das Mitdenken der Mitarbeiter wirklich angewiesen sei. Unter unserer Moderation bestimmten die Supporter einen Kontaktmann aus ihren Reihen, der von nun an Vorschläge und Bedenken sammelte und sie dann mit den Verantwortlichen besprach. Der Erfolg war frappierend: die Projektleitung erhielt wertvolle Inputs und die Supporter erlebten, dass sie ernst genommen wurden. Innert kurzer Zeit verbesserte sich das Klima, das nun von Offenheit und Vertrauen geprägt war.