

## **"KOPF UND HERZ DER KUNDEN GEWINNEN"**

Lothar Wenzl, Thomas Schöller

### **Ein Prozess zur nachhaltigen Steigerung der Servicequalität und Führungsleistung in den Shops von T-Mobile Austria.**

### **Und zugleich ein Modell-Beispiel für Whole Scale™ Change.**

Im Jänner 2006 fragte uns Klaus Slamanig, Leiter der Shop Organisation von TMA, was er tun könne, um die Shops von T-Mobile zu einem Best Practice für Servicequalität in Österreich zu machen. Ein Projekt, das von Anfang an sehr spannend klang. Nicht nur weil wir das Leuchten in seinen Augen sahen.

Bei einem ersten Treffen wurde dann sehr schnell klar, wohin die Reise gehen würde. Wir schlugen einen Prozess vor, in dem von Anfang sowohl alle relevanten Teile der Organisation beteiligt als auch die Prinzipien für erfolgreiche Kundenservicierung wieder finden würden. Unserer Einschätzung nach war unserem Auftraggeber von Beginn an klar, was der Nutzen dieser Vorgehensweise sein würde. Dies bewirkte, dass er die Sicherheit und Überzeugung, die so ein Prozess braucht, ausstrahlte. Das war gut und wichtig, da die Führung in solchen Prozessen die Rolle hat, den "sense of urgency" zu vermitteln, voran zu gehen und gleichzeitig die Gesamtorganisation so zu involvieren, dass während des Prozesses zunächst Verständnis und dann Commitment entsteht.

Einige weitere Grundannahmen für den Prozess waren:

- Service- und Kundenorientierung entsteht nur wenn...
  - Klarheit darüber herrscht, wie diese Haltung Führungskräfte mit ihrer Führungstätigkeit auch beeinflussen können und intern auch konsequent daraufhin geführt wird
  - alle Prozesse und Strukturen darauf ausgerichtet werden
  - alle internen Schnittstellen dies unterstützen.
- Führung und Kommunikation sind zentrale Hebel, um die Ziele dieses Prozesses zu erreichen.
- Den Zwischen-Vorgesetzten (hier "Gebietsleiter") kommt eine wichtige Rolle zu, da sie die prinzipielle Drehscheibe für solche Prozesse sind. Es ist sinnvoll, im gesamten Prozess die bestehenden Führungshierarchien zu nutzen und damit gleichzeitig zu stärken.

### **Ziele des Prozesses:**

- Veränderung der Servicestärke des Bereichs Shops (Durchlaufzeiten, Schnelligkeit der Kundensysteme, Verringerung der Kundenverluste, ...)
- Verbesserung der Steuerungsqualität der Führung
- Erhöhung der Eigenverantwortung und damit der Reaktionsgeschwindigkeit und Innovation vor Ort.

## Der Prozess:

Zeitraum 2006	Schritte	Beteiligte	Ziele
Jänner	Auftrag- & Ziel-Klärung	Leiter der Shop Organisation	Ziele klären und Prozess skizzieren Teams nominieren
März-Mai	2 Workshops mit Kernteam	8 Führungs-kräfte	Ziele definieren Prozess feinplanen
April-Mai	2 Workshops mit Entwicklungs-Team	FK und Mitarbeiter aus allen Bereichen der Shop Organisation	Datenerhebung planen und Daten sammeln ... und für Präsentationen in der Konferenz aufbereiten
Juni	Führungs-Konferenz I 2-tägig	70 Führungs-kräfte, Entwicklungs-team	Gemeinsame Vision entwickeln Umsetzung planen
Juli	Kernteam III	wie oben	Konferenz auswerten Konferenz II vorbereiten
September	Führungs-Konferenz II – 1-tägig	70 Führungs-kräfte, Entwicklungs-team	Quick Wins aufzeigen und reflektieren Auseinandersetzung über Führungsverständnis
November	Kernteam IV	wie oben	Prozess reflektieren und nächste Schritte vorbereiten

## Unsere Rolle als Berater:

Wir entwickelten die Road Map für den Prozess und die Drehbücher für die jeweiligen Schritte und holten dazu die wichtigsten Inputs aus den jeweiligen Teams ein. Wir unterstützten auch bei der Zusammenstellung und beim Einüben der Präsentationen, gaben Feedback und lieferten in den Workshops und den Konferenzen jeweils Inputs zu Führung und Kundenorientierung.

## Was ist hier Whole Scale™ Change?

Die Arbeit mit und im Whole Scale™ Change fokussiert auf bestimmte Gruppierungen (sogenannte "Mikrokosmen") der Organisation mit dem Kalkül, dass diese Gruppierungen die DNA ("die Kultur als das, was in Organisationen alltäglich und selbstverständlich und damit nur mehr schwer diskutierbar ist") der Organisation am besten repräsentieren und den Veränderungsgedanken in die Organisation hineinbringen.

Im Whole Scale™ Change Prozess wird sowohl in kleinen als auch in großen Einheiten gearbeitet. Ein Schlüsselfaktor ist, wie diese Einheiten zusammengestellt werden. Der laufende Wechsel zwischen großen und kleinen Einheiten ist eines der wesentlichen Design-Prinzipien des Prozesses. Dies bezeichnet Paul Tolchinsky, einer der Pioniere dieses Ansatzes, als "converge/diverge" - also das "Auseinander- und Zusammenziehen" der Organisation.

Wir gingen hier sehr konsequent nach Whole Scale™-Change-Prinzipien vor, in dem wir die internen Ressourcen (und damit die DNA) konsequent nutzten. Wir bauten verschiedene Mikrokosmen (Auftraggeber, Change- und Entwicklungs-Team), in denen die Detailarbeit passierte und führten in den Führungs-Konferenzen, als größten Mikrokosmos, die ganze Organisation in einen Dialog. Dort wurde die enorme Energie freigesetzt, um so ein ehrgeiziges Vorhaben auf den Weg zu bringen. Das ist auch genau das, was in solchen Prozessen bei den TeilnehmerInnen immer wieder für "Gänsehaut" sorgt. Die gemeinsame, simultane Arbeit an geteilten Bildern ("bring the whole system in one room"), die eine ungeheure Energie freisetzt.

Vielleicht die heute größte Chance, Veränderungen zum Gelingen zu führen.

### **Feedback vom Auftraggeber Klaus Slamanig:**

"Von Beginn an war dieses Projekt sehr spannend, da für alle Beteiligten auf TMA Seite erstens vollkommen neu und es zweitens einen Neubeginn in der Shoporganisation darstellte. Ich hatte natürlich auch Zweifel, ob wir dieses Projekt zum Fliegen bringen können, aber nach den ersten beiden Workshops war für mich klar, dass wir damit unser Baby 'Kopf und Herz der Kunden zu gewinnen' auf die Welt bringen werden. Dieses ganze Projekt, wie der Ablauf und die Einbeziehung der Teilnehmer bekam - je weiter wir in unseren Prozess eintauchten - eine Eigendynamik von ganz besonderem Ausmaß.

Lothar Wenzl und Thomas Schöller, unsere beiden Berater von TRAIN Consulting, waren für uns von Anfang an kompetente Partner. Sie zeigten uns, wie wir unser Bild der Zukunft erreichen konnten, und kreierte dafür einen tollen Prozess. Sie designten und begleiteten die Workshops und die Konferenzen, und hielten uns stets auf Kurs, was uns allen große Sicherheit gab.

Die Teilnehmer waren in diesem Prozess total bei der Sache und brachten unglaublich viele Ideen ein, um das Projekt voran zu treiben. Es wurden von WS zu WS schon Aktivitäten mit Erfolg ausprobiert, um 'Kopf und Herz der Kunden' zu gewinnen. Nach dem ersten Jahr unseres Projektes macht es mich stolz, dass wir schon soweit in unserem Projekt sind. Selbstverständlich werden wir gemeinsam an den weiteren Schritten arbeiten, um zukünftig unsere Kunden noch besser die Servicestärke von T-Mobile 'spüren' zu lassen."