

WIE WIRD MAN EINE "GLÜCKLICHE ORGANISATION"?

Das s ServiceCenter hat es versucht und es ist gelungen!

Dr. Ruth Seliger

1. Das Glück kommt näher

Seit einigen Jahren entwickelt sich in den USA ein vollkommen neuer Forschungszweig, der immer mehr Interesse erweckt und nun offensichtlich auch in Österreich entdeckt wird: die Glücksforschung.

Der Psychologe und Autor Martin E.P. Seligman ("Erlernte Hilflosigkeit") hatte den Impuls dafür gesetzt, indem er sich die Frage stellte, warum die gesamte psychologische Forschung sich ausschließlich mit den kranken, pathologischen und negativen Aspekten der Seele befasst und nicht mit der Frage: Was ist Glück? Dazu ist vor einigen Jahren sein Buch "Der Glücks-Faktor" erschienen und ein Bestseller geworden. Seligman wurde damit zum "Vater" der Positiven Psychologie, die heute bereits viele Forschungsergebnisse über die Faktoren und Bedingungen von Glück hervorgebracht hat und konkrete Empfehlungen geben kann.

Unter www.authenticappyness.com können Sie mehr darüber erfahren.

Ähnlich bekannt wurde auch das Buch von Mihaly Csikszentmihalyi und der Begriff "Flow". Mihaly Csikszentmihalyi untersucht und beschreibt "Flow" als einen Zustand, der entsteht, wenn jemand Ziele mit höchster Hingabe und Leidenschaft verfolgt, sich in dieser Arbeit beinahe auflöst und damit in einen Zustand des Fließens der Energie kommt. Dieser Zustand wird sehr ähnlich den Erfahrungen von Erleuchtung im Buddhismus beschrieben und unterscheidet sich von den oberflächlichen Glücksmomenten, die durch den Genuss von Schokolade oder den Kauf eines neuen Autos entstehen. Die Erfahrung von Flow verändert Menschen nachhaltig.

Der deutsche Zukunftsforscher Matthias Horx gibt diesem Thema große Bedeutung. Er sagt voraus, dass Unternehmen sich in Zukunft mehr mit Glück – dem eigenen und dem der Kunden – beschäftigen werden müssen. Die Glücksforschung hat europäischen Boden betreten.

Was allen diesen Strömungen gemeinsam ist, ist der Umstand, dass sie ihre Ergebnisse auf wissenschaftliche Forschungen stützen und nicht – wie man vielleicht annehmen könnte – auf eine spirituelle Idee oder eine rosarote Brille. Die Glücksforschung sagt nicht: "Don't worry, be happy", sondern sie untersucht die Entstehungsbedingungen von Glück.

2. Appreciative Inquiry – ein Weg zur glücklichen Organisation

In den vergangenen Jahren hat sich der Ansatz "Appreciative Inquiry" (AI; übersetzt: "Wertschätzende Befragung") langsam und beinahe unauffällig in Unternehmen etabliert und weist heute eine kleine Fan-Gemeinde auf. Wer mit AI zu tun bekommt, erlebt selbst, wie viel Kraft in diesem Ansatz steckt.

AI ist jener Teil der eben beschriebenen positiven Entwicklungen und Bewegungen in den USA, der sich mit Fragen der Veränderung von Organisationen und der Entwicklung einer positiven Management-Kultur beschäftigt, während die anderen Bereiche sich eher auf individuelle Themen konzentrieren.

AI ist eine Methode und eine "Philosophie" der Veränderung. Die Philosophie sagt:

"Veränderungen gelingen besser und nachhaltiger, wenn wir unsere Ressourcen entdecken und nützen, anstatt uns auf Probleme und Defizite zu konzentrieren."

Die Methodik von AI besteht im Kern in einer sehr strukturierten Form von Befragungen, zunächst als Interviews, in der Folge im Rahmen von Großkonferenzen. Kern der Befragungen ist die Suche nach den Ressourcen, nach den Stärken und Qualitäten der

Organisation: Was funktioniert bei uns? Wo sind unsere besten Seiten? Wie haben wir bisher unsere Probleme gelöst?

AI löst als Methode und als Denkansatz nachhaltige Veränderungen aus, indem die im Veränderungsprozess entdeckten Fähigkeiten und Stärken der Organisation zur Verfügung stehen, um auch zukünftige Herausforderungen zu meistern.

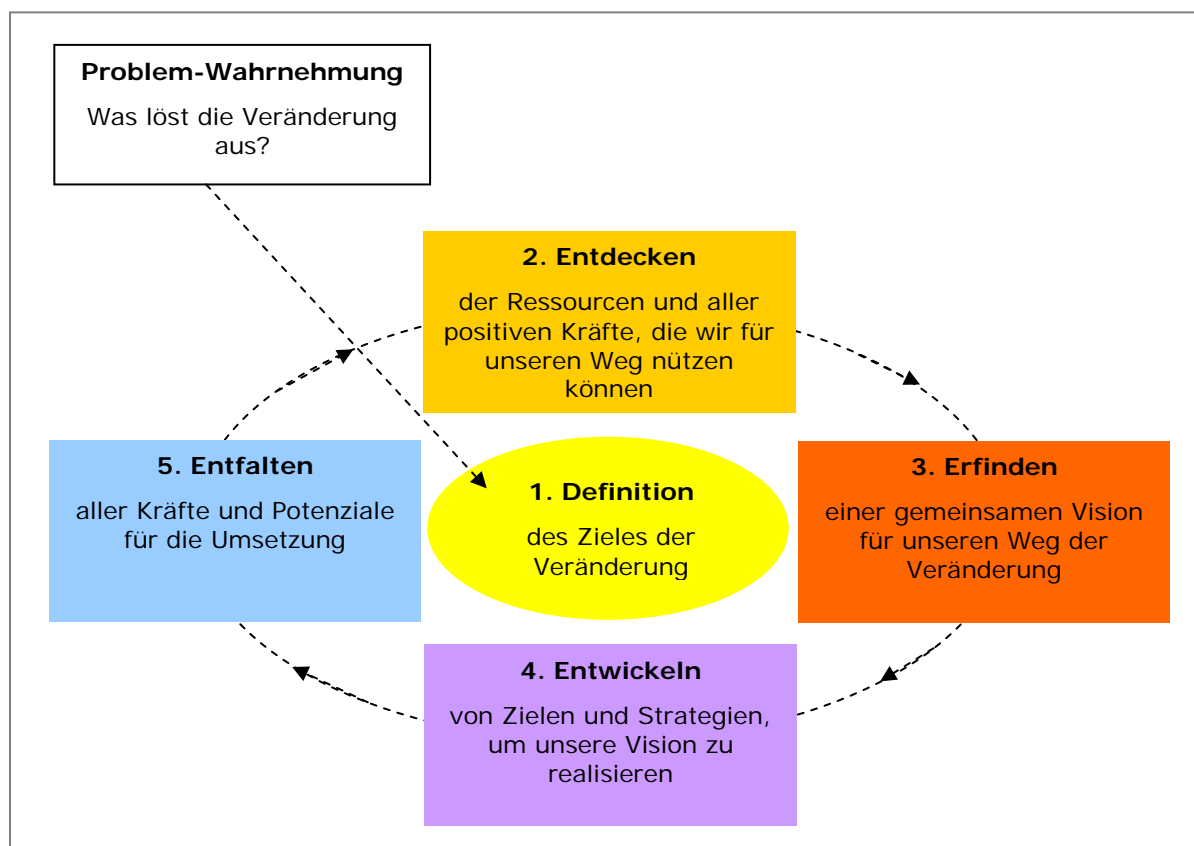
Damit ist AI ein Alternativkonzept zu Veränderungsansätzen, die von einer Problem- und Fehleranalyse ausgehen, um sich anschließend immer mehr mit den Defiziten und Problemen der Organisation zu beschäftigen. Meist hat der Berater dann "die Lösung" parat, nachdem der Kunde tief in seine Defizite eingetaucht ist.

AI arbeitet mit dem Potential der Organisation und liefert keine Lösungen. Alles, was in der Organisation vorhanden ist, kann zum Teil einer Lösung und zur Ressource für den Weg dorthin werden.

Wir haben seit vielen Jahren AI als ein Teil unserer Haltung und unserer Methoden in unsere Arbeit aufgenommen und in unserer Praxis als Begleiter von Veränderungsprozessen eingesetzt und auch darüber berichtet (vgl. Train Mail 2003-3 im Train Mail Archiv).

AI kann in sehr kleinem Rahmen, etwa als kurze Befragung am Beginn von Workshops ebenso eingesetzt werden, wie als großer Change-Prozess.

Die Grundstruktur von AI-Prozessen durchläuft immer 5 Phasen:



Alle diese Prozess-Schritte werden mit dem Instrument der Wertschätzenden Befragung schrittweise bearbeitet.

Organisationen, die diesen Prozess durchlaufen, sind anschließend gestärkt und haben zusätzlich zur Lösung ihres Problems auch einen Teil ihrer Unternehmenskultur mit verändert: die häufig verbreitete "Raunkultur". Der Kulturwandel bewirkt, dass diese Organisationen künftig anders mit ihren Probleme umgehen können. Insofern ist die Veränderung nachhaltig.

3. Praxisbeispiel s ServiceCenter: Eine Organisation (ver) sucht ihr Glück

Die folgende Beschreibung des Prozesses haben der interne Personalentwickler Mag. Andreas Schöllner und die externe Beraterin Dr. Ruth Seliger gemeinsam verfasst.

Ausgangslage

Das s ServiceCenter ist ein Tochterunternehmen der Erste Bank und Sparkassengruppe in Österreich mit derzeit ca. 160 Mitarbeitern. Die Organisation kämpft mit den typischen Problemen eines Call Centers: Hohe Fluktuation, viele Krankenstände und aufgrund weniger Erfolgserlebnisse in den vielen, kurzen, unpersönlichen Kundengesprächen hohe psychische und physische Belastungen für die Call Center Agents. Gleichzeitig entsteht im Management der Wunsch, wieder eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, um Informationen über Motive, Zufriedenheiten und Wünsche der Mitarbeiter zu erhalten. Als Personalentwickler, der die Methode AI schon gezielt in einem TRAIN-Seminar kennengelernt hatte, schlage ich im Frühjahr 2006 vor, eine Befragung mit der Methode AI durchzuführen.

Dabei wird von folgenden Hypothesen ausgegangen:

Die hohe Motivation unserer Mitarbeiter trägt wesentlich zur Unternehmens-Zielerreichung bei.

Die Stärkung des Weges des s Servicecenter zu einer wertschätzenden Unternehmens-Kultur wirkt sich als positiver Nebeneffekt auf Krankenstand und Fluktuation aus.

Erste Klärungen im Management

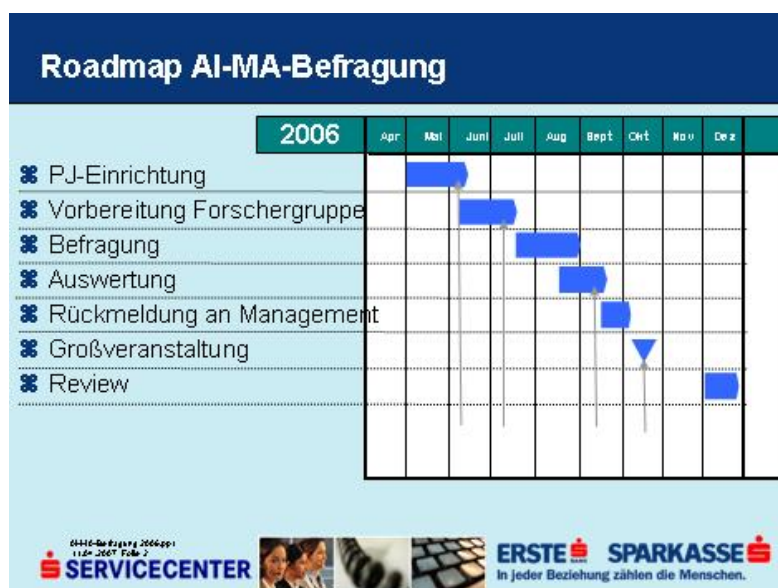
Zunächst wird ein Meeting mit dem Management vereinbart, um einen Auftrag an das Berater-Team (intern-extern) zu formulieren. Am Beginn müssen manche Zweifel und Bedenken ausgeräumt und viele Informationen über die Methode und ihren Nutzen für das Unternehmen dargestellt werden.

Immer wieder werden Zweifel an der Methode ("rosa Brille", ...) angesprochen und zumindest soweit beseitigt ("Na schauen wir mal, ob das auch so funktioniert."), dass der Prozess beauftragt wird.

Die Roadmap des Prozesses

Eine Projektstruktur und eine erste Roadmap werden erarbeitet und dem Management präsentiert, die Projektmitarbeiter werden ausgewählt und erhalten erste Informationen über die Methode AI.





Workshop mit dem Management

Die Ziele des Prozesses werden mit drei Kulturthemen beschrieben:

fair-integer-transparent

So entsteht der Projektname "FIT"

Mit diesem Ziel beginnt die nächste Phase des Prozesses.

Die "Forschergruppe" wird eingerichtet und trainiert

Es wird eine Gruppe von MitarbeiterInnen gebildet, die die MitarbeiterInnen-Befragung mit dem Instrumente AI durchführen und auch auswerten wird. Die Zusammensetzung der Gruppe soll möglichst das gesamte Spektrum an unterschiedlichen Perspektiven auf die Organisation abbilden. Die Mitglieder dieser Gruppe kommen daher aus allen Hierarchieebenen und aus allen Abteilungen des s ServiceCenter. So ist gewährleistet, dass das gesamte Unternehmen bei allen Entscheidungen immer "mitschwingt".

Die MitarbeiterInnen-Befragung

Eine große organisatorische Herausforderung ist die Planung und Durchführung der Interviews. Es müssen innerhalb der beiden Ferienmonate 145 ca. einstündige Gespräche für die 14 InterviewerInnen unter möglichst geringer Beeinträchtigung des operativen Betriebs des Call Centers geplant und umgesetzt werden. Das Finden von geeigneten Räumen (es sollten ungestörte Besprechungszimmer sein) und das Umgehen mit kurzfristig notwendigen Verschiebungen sind die größten Schwierigkeiten, die jedoch durch das hohe Engagement aller Projektmitarbeiter gut gemeistert werden.

Die Ergebnisse werden bearbeitet

Nach Abschluss der Interview-Phase müssen die Ergebnisse gesichtet, gebündelt und in eine präsentable Form gebracht werden. Dafür wird ein dreitägiger Workshop mit der Forschergruppe genutzt.

Die gebündelten Ergebnisse müssen nun so aufbereitet werden, dass sie in der folgenden Großveranstaltung allen MitarbeiterInnen vorgestellt werden können.

Die Forschergruppe teilt sich diese Aufgabe, es bilden sich kleine Teams, die einzelne Themen aufbereiten.

Die Vorbereitung auf die Konferenz

Die Rolle der Forschergruppe würde eine besondere sein, das wissen die Mitglieder genau. Sie sind zu ExpertInnen geworden, die eine Studie über ihr eigenes Unternehmen durchgeführt haben – von der Planung bis zur Präsentation. Alle MitarbeiterInnen würden sehr neugierig und gespannt auf die Ergebnisse sein: Was haben alle anderen gesagt? Was ist herausgekommen? Was wird sich daraus ergeben?

Die Konferenz

Und dann ist es so weit.

Titel der MA-Veranstaltung:

MitarbeiterInnen bewegen MitarbeiterInnen (FIT – fair-integer-transparent)

Dauer: 1 Tag (ein Samstag!).

Alle MitarbeiterInnen des ServiceCenter – vom Management bis zu den Agents – sind (mit wenigen Ausnahmen) da. Ein großer Saal in einem wunderschönen Ambiente der Erste Bank ist ein würdiger und Wertschätzung vermittelnder Rahmen.

In Diskussionen, in kreativen Darstellungen und Präsentationen werden diese Fragen bearbeitet.

Es werden konkrete Schritte vereinbart, die jede Abteilung setzen wird, um dazu beizutragen, das Unternehmen vorwärts zu bewegen.

Die Konferenz schließt mit hoher Energie und Aufbruchstimmung entsteht.

Einblicke in die Konferenz:





Wirkungen und Ausblick: Was ist jetzt anders und wie geht es weiter?

Das war im Herbst 2006.

Die erfreulichen Wirkungen des Projekts sind vor allem indirekt erkennbar. Die Wahrnehmung der als angenehm erlebten Unternehmenskultur wurde verstärkt, was man an vielen positiven Rückmeldungen merkt. Hier zwei Beispiele für Rückmeldungen von Mitarbeitern während und nach der Befragungsphase:

Ein Mail eines Teamleiters an die Geschäftsführung:

"Ich denke, wir sind auf dem besten Weg ein wirklich 'FITes' Unternehmen zu werden - ich freue mich immer wieder über die positiven Rückmeldungen, die ich im Rahmen der Beurteilungsgespräche bekomme. Ein Statement, das eine Mitarbeiterin gestern gemacht hat, möchte ich Ihnen daher nicht vorenthalten: "Ich sehe, wie stark das Servicecenter auf dem Weg zur Selbstständigkeit ist und wie stark wir uns mittlerweile von anderen Callcentern unterscheiden. Das macht mich stolz, ein Teil des Unternehmens zu sein und stimmt mich zuversichtlich."

Eine schriftliche Rückmeldung einer Mitarbeiterin im Rahmen des Mitarbeitergesprächs: "Bin auf jeden Fall zufrieden, möchte mich natürlich um einiges verbessern um ein "guter Agent" zu werden. ... Habe das ServiceCenter mit den ganzen MitarbeiterInnen kennengelernt und habe da auch ganz viel Vertrauen zum Unternehmen, weil man wirklich das Gefühl hat, dass man als "Mensch" zählt, und nicht nur ein "Arbeitstier" ist. Egal, ob die Agents selbst, die Teamleiter, Personal-MA oder ganz oben, der Chef - alle sind total "menschlich" und sehr kollegial. Das schätze ich sehr hoch, weil das leider heutzutage keine Selbstverständlichkeit ist. Ich fühle mich im Unternehmen sehr gut aufgehoben und blicke ganz optimistisch in die Zukunft, weil ich sicher bin, dass das Servicecenter ein super Arbeitgeber ist und auch in Zukunft sein wird. Freue mich sehr auf die Veränderungen 2007!"

Nach dem absoluten Spannungs- und Stimmungshöhepunkt bei der MA-Veranstaltung war natürlich vor allem bei den Mitgliedern der Forschergruppe eine gewisse Enttäuschung spürbar, dass es jetzt nicht so weiter geht. Es kamen Befürchtungen auf, dass das ganze Thema "einschlafen" könnte.

Um die Themen AI und FIT am Leben zu erhalten und weiterzuentwickeln und um die laufende Reflexion des gestarteten Prozesses anzuregen wurde im Anschluss an die MA-Veranstaltung die sogenannte "Resonanzgruppe" gegründet.

Selbstverständnis und Aufgaben der Resonanzgruppe:

- Wir kommen aus allen Bereichen des Unternehmens und stellen daher einen "Mikrokosmos" des s ServiceCenter dar.
- Wir bilden einen Resonanzkörper in dem man die Unternehmenskultur spürt.
- Wir achten darauf, dass der Spirit (Geist), der in FIT entstanden, ist weiterlebt.
- Wir vernetzen die bei der MA-Veranstaltung am 21.10.06 begonnene Arbeit aller Teams und Units mit dem Management des s ServiceCenter.
- Wir beobachten die Umsetzungsschritte die im Projekt FIT gestartet wurden.
- Wir beobachten und berichten über die Auswirkungen von FIT auf die Unternehmenskultur.

Die Aufnahme der Arbeit der Resonanzgruppe und die laufende Kommunikation ihrer Ergebnisse ins gesamte Unternehmen trägt dazu bei die FIT-Gedanken (und die AI-Herangehensweisen) im s ServiceCenter weiter zu verankern. Erste konkrete kleine und größere Folgeprojekte und Ergebnisse liegen schon vor.

In mehreren Teams wird an der konkreten Umsetzung verschiedener einzelner Ideen zu den Themen Kommunikation, Kompetenz, Unternehmenskultur, Bildung, Teamentwicklung, Soziales, Transparenz und Führung gearbeitet.

Im Rahmen der Mitarbeitergespräche (Zielvereinbarungen) wird 2007 ein übergreifender Schwerpunkt auf die Förderung einer fairen, integeren und transparenten Unternehmenskultur durch die Führungskräfte im s ServiceCenter gesetzt.

Wie bei allen Veränderungsprozessen liegt es natürlich viel am Management, die erzielten Ergebnisse abzusichern und – im Falle von unternehmenskulturellen Verbesserungen – diese zu fördern und auch selbst zu leben. Das Managementteam des s ServiceCenter hat sich unter anderem dem Thema Transparenz verpflichtet und führt dazu eine Klausur zum Thema "Das s ServiceCenter-Management lebt FIT" durch.

Für Sommer 2007 ist geplant, die strategischen Leitsätze des Unternehmens mit Hilfe der Methode AI im Managementteam weiter zu entwickeln. Es steht schon fest, dass folgende Slogans zur Beschreibung der erwünschten Unternehmenskultur in die Leitsätze zur Strategie aufgenommen werden:

FIT	- für eine starke, lebendige und dynamische Unternehmenskultur
	- für eine gesunde und leistungsfähige Organisation
	- passend und gerüstet für die Herausforderungen der Zukunft
fair	- für eine angemessene und gerechte Führungs- und Entscheidungskultur
integer	- für eine offene und vertrauensvolle Kommunikationskultur
transparent	- für eine übergreifende und nachvollziehbare Informationskultur

4. Schlussbemerkung

Der AI-Prozess hat gezeigt, was diese Methode kann. Während die bisherigen Mitarbeiter-Befragungen das Unternehmen eher geschwächt, die Motivation kaum erhöht und die Fluktuation nicht reduziert hatten, ist das s Servicecenter nach diesem Prozess gestärkt, weil das gesamte Unternehmen seine eigene Kraft und seine Potenziale gesehen und genützt hat; die Motivation ist gestiegen, aber auch die Bereitschaft, selbst zu Veränderungen beizutragen.

Mitarbeiter-Befragungen wecken im Allgemeinen hohe Erwartungen und produzieren dann Enttäuschungen. AI fördert den Blick auf die eigenen Stärken und nimmt die Menschen in die Verantwortung.

Die Entscheidung, die Befragung durch die eigenen MitarbeiterInnen durchzuführen, hat zudem einen ungeheuren Lernzuwachs gebracht. Zu den "entdeckten" Fähigkeiten und Stärken der Organisation wurden neue aufgebaut und entwickelt. Besonders die "Forschergruppe" hat Kompetenzen aufgebaut, die sie nicht erwartet hätte. Diese Fähigkeiten sind nachhaltig vorhanden und können in Zukunft genützt werden.

Das "Glück" von Organisationen hängt unter anderem davon ab, ob es gelingt, Herausforderungen zu schaffen, die interessant und leistbar sind und im eigenen Haus Potenziale zu entdecken, um diese Leistungen zu erbringen. Die große Freude, an einem wichtigen Prozess so essenziell und wirkungsvoll mitgearbeitet zu haben, ist auch durch das Vertrauen, das das Management in seine MitarbeiterInnen gesetzt hat und die Verantwortung, die sie übernehmen konnten, entstanden. Diese Freude hat für die beteiligten Menschen zu Flow-Erfahrungen geführt und strahlt in das Unternehmen hinein. Die Führung des s ServiceCenter hat sich entschieden, diesen Weg weiter zu gehen und die strategische Ausrichtung unter diesem Aspekt zu definieren.

Eine Organisation (ver)sucht ihr Glück.



Mag. Andreas Schöller
Personalentwickler im
s Servicecenter



Dr. Ruth Seliger
Geschäftsführende
Gesellschafterin von
TRAIN Consulting