

THE DIFFERENCE THAT MAKES THE DIFFERENCE!

WIE AUS ABSICHTEN
ERFOLGE WERDEN



Wir werden oft von Klienten gefragt: Warum gelingt es einigen Unternehmen, die Serviceperformance schnell und kontinuierlich weiterzuentwickeln, und bei uns dauert alles so lang oder erzielt nicht die gewünschte Wirkung?

Die Ursache ist oftmals relativ eindeutig: Viele Serviceverantwortliche sind in ein ziemlich enges Korsett eingeschnürt und ihre Aufbauorganisationen oftmals extrem „lean“ aufgestellt. Sie sollen permanent Kosten sparen, das Tagesgeschäft zerrt an allen Ecken und Enden, sodass kaum Projektressourcen übrigbleiben. Unter den skizzierten Rahmenbedingungen sind Weiterentwicklung und Veränderung ohne Wirkungsverlust schwierig bis unmöglich. Die Situation ist vergleichbar mit einem Boxer, der in der Ringecke steht und sich dem bedrohlichen Gegner gegenüberübersieht. Dem Boxer hilft dann nur noch ein Befreiungsschlag! Im Management einer Serviceorganisation sieht das anders aus, hier ist kein Rundumschlag, sondern eine solide „Teamperformance“ der einzige Weg aus dem Dilemma.

Stellen Sie sich vor, Ihre Teams erreichen oder übererfüllen ihre Ziele und Projekte werden mit weniger Aufwand deutlich schneller umgesetzt. Geht nicht? Doch es ist möglich, dieser Zustand lässt sich durch bewusstes Handeln und ergebnisorientiertes Umsetzungsmanagement erzeugen. Der Begriff des Umsetzungsmanagements ist leider noch hinreichend unbekannt, trifft es aber auf den Punkt. Nicht nur die schlauen und intelligenten Strategien entscheiden über Erfolg oder Misserfolg, sondern Art und Weise sowie die Konsequenz innerhalb der Umsetzung. Wir behaupten sogar, dass strategische Defizite durch ein erstklassiges Umsetzungsmanagement kompensiert werden können und möchten die wesentlichen Hebel, für ein erfolgreiches Umsetzungsmanagement im operativen Tagesgeschäft und in Projekten näher erläutern:

Weg mit Wischi-Waschi – motivierende Ziele müssen her

Mit motivierenden Zielen sind nicht im Geringsten KPIs (Key Performance Indicators), wie beispielsweise Servicelevel 80/20 oder ein NPS (Net Promoter Score) von 40 gemeint. Das sind keine Ziele, sondern lediglich Messinstru-

Strategische Defizite können durch ein erstklassiges Umsetzungsmanagement kompensiert werden.

mente, die zeigen, wie nahe ein Team seinem eigentlichen übergeordneten Ziel gekommen ist. Ansprechendere Ziele sind ausformulierte Ergebniszustände, also die Beschreibung einer erwünschten Situation in der Gegenwart. Geht von diesem Ziel keine Sogwirkung auf Führungskräfte und Mitarbeiter aus, sind sie nicht wirklich attraktiv und es besteht Nachbesserungsbedarf.

Der Begriff Zielbild gefällt uns hierbei im Übrigen deutlich besser. Ein Zielbild muss positiv, klar und einfach formuliert sein. Es sollte alle relevanten Dimensionen abdecken sowie schlicht und ergreifend Lust darauf machen, es zu erreichen. In diesem Moment ist das Management gefragt. Weniger bei der sprachlichen Formulierung, sondern vielmehr dabei, einen persönlichen Bezug – einen „Connect“ zwischen Mitarbeiter und Zielbild – zu erzeugen.

Wir leiten unsere Klienten gern bei einer Übung an, die immer wieder interessante Ergebnisse zu Tage fördert. Wir lassen sie „unverschämte Ziele“ formulieren. Fast immer ist es so, dass bei Zieldefinitionen nur ein bisschen optimiert oder zu bescheiden gedacht wird. Formulierungen wie „Wir wollen unseren Kunden zufriedenstellende Serviceerlebnisse bieten“ sind stellvertretend dafür. Ein unverschämtes Ziel würde lauten: „Wir wollen den geilsten Kundenservice der Branche bieten, sodass Kunden nur zu unserem Unternehmen wechseln, weil der Service so auffallend anders ist.“

Man könnte jetzt denken, dass ist deutlich übers Ziel hinausgeschossen. Keineswegs! Unverschämte Ziele erfordern ein anderes Denken und rütteln an vermeintlich fest geglaubten Rahmenbedingungen. Und auch wenn ein unverschämtes Ziel nie zu 100 Prozent erreicht wird – so verändert es jedoch die Denk- und Herangehensweise. Es er-



→ zeugt extrem wertvolle Ansätze und Kreativität im Rahmen der Umsetzung. Im Ergebnis wird deutlich mehr als nur ein bisschen Optimierung erwirkt.

Gaspedal statt Bremse

Die Energie und Motivation einer Organisation und deren Mitarbeiter sind entscheidend dafür, ob aus 1 + 1 nur 2 oder auch 3 gemacht werden kann. Klare Ansagen zu machen oder Aufträge zu verteilen, wie es im Führungsjargon so schön heißt, helfen dabei nur bedingt. Organisationseinheiten reagieren auf Reize. Das Alles-oder-nichts-Gesetz bezeichnet das Phänomen, dass eine Reaktion auf einen Reiz entweder ganz oder gar nicht ausgelöst wird – Schub- oder Bremsfaktor. Positive Schubfaktoren, die Organisationen antreiben, sind beispielsweise Leidenschaft, Vertrauen oder Anerkennung. Negative Bremsfaktoren können dahingehend Scham, Missgeschick oder Widerwille sein. Bevor wir zu psychologisch werden, ein einfacher Tipp: Führungskräfte oder Projektverantwortliche sollten typische Meeting-Situationen selbstkritisch reflektieren und benennen, welche der vorgenannten Faktoren spür- oder erkennbar waren. Diese oder ähnliche Fragen sollten immer wieder gestellt werden:

- ▶ Wurde Anerkennung erzeugt, indem gelobt oder ein erreichter Meilenstein gefeiert wurde?
- ▶ War, dadurch dass Mitarbeitern beispielsweise ein Vertrauensvorschuss gewährt wurde, Zuversicht erkennbar?
- ▶ War Desillusionierung spürbar, dadurch dass Arbeitsergebnisse zu engmaschig kontrolliert oder wenig konstruktiv kritisiert wurden?

Zugegeben, eine nicht ganz einfache Thematik. Wer jedoch eine Leistungskultur erreichen möchte, sollte sich damit auseinandersetzen. Leader von High-Performance-Organisationen bedienen sich fast ausschließlich positiver Anreizfaktoren und nehmen dadurch den Fuß von der Bremse.

Leader von High-Performance-Organisationen bedienen sich fast ausschließlich positiver Anreizfaktoren und nehmen dadurch den Fuß von der Bremse.

Unverschämte Ziele erfordern ein anderes Denken und rütteln an vermeintlich fest geglaubten Rahmenbedingungen.

Erfolgreich führen, ohne zu steuern

Teams brauchen einen Kapitän, der, wenn er das Ruder auch nicht selbst in der Hand hat, doch sagt, wo es langgeht. Idealerweise übernimmt eine Führungskraft oder ein Coach diese Aufgabe. Erfolgt die Steuerung durch das Team selbst, bedarf es ganz klarer Rahmenbedingungen. Denkt man darüber nach, wo Führung und Steuerung passieren, gelangt man zu den Aspekten Meetings und der Meeting-Kultur. Wir erleben immer wieder, dass sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter fast schon eine Aversion gegen Meetings entwickelt haben, da diese als ineffizient oder verlorene Zeit empfunden werden. Wir plädieren dafür, sich auf den eigentlichen Zweck eines Meetings zurückzubesinnen, welcher nicht etwa die reine Informationsweitergabe oder die Abfrage des Umsetzungsstatus ist. Meetings bringen Organisationen nur dann weiter, wenn jeder Einzelne dort offen und unvoreingenommen seine aktuellen Erfahrungen oder Herausforderungen einbringen kann und konstruktive Hilfestellung aus dem Team erhält. Das setzt sowohl Ehrlichkeit als auch einen respektvollen Umgang untereinander voraus. Ebenso hilfreich ist ein Umdenken innerhalb der Projektarbeit. Statt Umsetzungsmaßnahmen vorzugeben und diese aufwendig zu kontrollieren, sollte vielmehr auf das gewünschte Outcome fokussiert werden.

Ein Beispiel: Wenn die Beratungsqualität verbessert werden soll, müssen die Mitarbeiter geschult sein. Dazu braucht es ein ausgereiftes Schulungskonzept. Statt nun darauf zu beharren, zu einem gewissen Zeitpunkt ein Konzept in einer bestimmten Qualität vorliegen zu haben, sollte das Outcome bewertet werden: Wie viele Mitarbeiter sind bereits geschult? In welchem Umfang hat sich die Beratungsqualität verändert?

Das „Wie“ wird also zur Sache des Projektteams, was das Vorgehen im Projekt kreativer, ergebnisorientiert und gleichermaßen effizienter macht.

Der Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Serviceorganisationen ist also nicht immer auf eine falsche strategische Ausrichtung zurückzuführen. Die Ursachen für Misserfolge liegen häufig in den fehlenden Fähigkeiten, die definierte Strategie ergebnisorientiert umzusetzen.


Das operative Tagesgeschäft, mangelhafte Projekterfahrung oder überlastete Mitarbeiter verhindern, Projekte zeitnah, effizient und professionell abzuwickeln.

Mit einer motivierenden und reibungslosen Realisierung von Kunden- und Serviceprojekten lassen sich die gewünschten Ziele und Ideen erreichen und gleichermaßen in betriebswirtschaftlich messbaren Erfolg überführen.

Welche Veränderungen stehen für Ihre Serviceorganisation auf der Agenda und wie gehen Sie in die Umsetzung? Senden Sie uns eine kurze Nachricht (info@zeitgeist-manufaktur.com, Tel. 040 22 818 042) und Sie erhalten umgehend weiterführende Informationen und wertvolle Erfahrungen.

AUTOREN:

SANDRA GNOTH, ROLAND SCHMIDKUNZ,
GESCHÄFTSFÜHRER DER
ZEITGEIST BERATUNGSMANUFAKTUR GMBH

 www.zeitgeist-manufaktur.com




© Kristin Schmidkunz – Professionelle Fotografie



ÜBER ZEITGEIST BERATUNGSMANUFAKTUR

ZEITGEIST ist die kompetente Beratungsmanufaktur für alle Aspekte eines zeitgemäßen Kundenmanagements. Mit herausragender Kompetenz und erstklassigen Leistungen unterstützt sie bei der Lösung unternehmerischer Herausforderungen an der Schnittstelle zum Kunden. Die ZEITGEIST Beratungsmanufaktur GmbH wurde 2021 zum Top-Consultant gekürt und zählt damit zu den besten Mittelstandsberatern Deutschlands.

„Exzellente Kundenerlebnisse sind unsere Leidenschaft! Wir verstehen die Anforderungen der Endkunden und nutzen sie als wesentliche Treiber, um wertschöpfende Serviceprozesse zu gestalten.“

 www.zeitgeist-manufaktur.com