

Customer Care



Inhaltsverzeichnis

- I. Ausgangslage
- II. Konzeptioneller Ansatz
 - II.1. Produkt- und Dienstleistungsqualität
 - II.2. Unternehmensprozesse
 - II.3. Verhalten/ Einstellung
- III. Projektablauf
- IV. Grundvoraussetzungen
- V. Technische Hilfsmittel
- VI. Schlußbemerkung

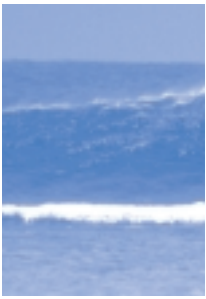
Customer Care und Culture Change – nur gemeinsamer Ansatz führt zum Erfolg

I. Ausgangslage

Im Zuge des sich verschärfenden Wettbewerbs und einer immer größeren Angebotsvielfalt wandeln sich die Märkte vom Verkäufer- zum Käufermarkt. Produkteigenschaften und Produktqualität gleichen sich an und verlieren damit die Bedeutung als Differenzierungskriterium. Die gelebte Kundenorientierung eines Unternehmens ist dagegen ein Wettbewerbsvorteil, der sich nur schwer kopieren läßt. Dessen Bedeutung wächst zusehends, da die Kunden immer besser informiert und damit anspruchsvoller werden; sie erwarten von Unternehmen kompetentere und individuellere Betreuung, besseren Service und möglichst weitere Zusatzleistungen.

Wie aber läßt sich Kundenorientierung im Unternehmen schaffen? Viele Unternehmen machen den Fehler, Einzelaktionen mit schnell vorzeigbaren Resultaten in Vertrieb oder Service zu lancieren.

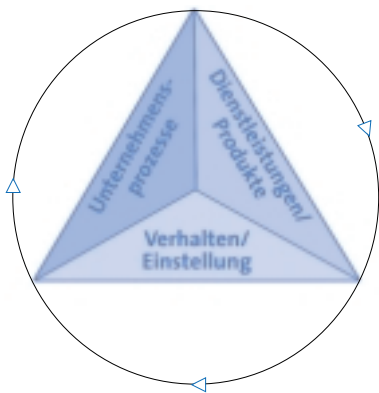
Dadurch entstehen häufig Insellösungen, die in keine Gesamtstrategie eingebettet sind, keine Auswirkung auf die Unternehmensprozesse haben und deren Wirkung damit lokal begrenzt und von kurzer Dauer bleibt. Eine bessere Anfahrtsskizze, oder der bloße Appell an die Vertriebsmitarbeiter, schneller ans Telefon zu gehen, sind Ansätze, die meist nach kurzer Zeit wieder in Vergessenheit geraten. Die Zufriedenheit der Kunden hängt von einem ganzen Bündel an Einflußfaktoren ab, die möglichst gemeinsam bearbeitet und optimal gestaltet werden. Basis hierfür ist eine kundenorientierte Unternehmenskultur, die bewirkt, daß alle Mitarbeiter aus eigenem Antrieb kundenorientiert denken und handeln. Die folgenden Ausführungen zeigen, wie Kundenorientierung und Kulturwandel in einem gemeinsamen Projektansatz verwirklicht werden können.



II. Konzeptioneller Ansatz

Um Kundenorientierung nicht nur an einigen Stellen, sondern im ganzen Unternehmen zu verankern, ist ein umfassendes Customer Care-Konzept notwendig, das an allen die Kundenzufriedenheit beeinflussenden Themenbereichen ansetzt:

- der Produkt- und Dienstleistungsqualität,
- den Unternehmensprozessen und
- dem Verhalten bzw. der inneren Einstellung der Mitarbeiter.



II.1. Produkt- und Dienstleistungsqualität

Die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität verliert zwar wie oben dargestellt ihre Rolle als entscheidender Faktor der Wettbewerbsdifferenzierung, sie wird aber von den Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt. Die Definition von Qualität ist üblicherweise vor allem eine Aufgabe der Entwicklungsabteilung. Welche Kriterien dagegen die Kunden selbst an die Beurteilung der Produktqualität anlegen, wird selten erfaßt und noch seltener der Entwicklungsabteilung auch mitgeteilt. Dabei verfügt jedes Unternehmen über eine eigene "Marktforschung" vor Ort: Vertriebsmitarbeiter erfahren meist am schnellsten, ob ein neues Produkt beim Kunden ankommt. Die zuverlässige Rückkoppelung dieser Informationen aus erster Hand in die zuständige Entwicklungsabteilung funktioniert dagegen meist schleppend oder gar nicht. In der Verbesserung dieses Informationsflusses liegt ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Steigerung der Produktqualität nach den Wünschen der Kunden und damit der Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

II.2. Unternehmensprozesse

Um dauerhafte und unternehmensweite Auswirkungen der Kundenzufriedenheitsprojekte zu erreichen, ist deren Abstimmung mit den Unternehmensprozessen notwendig. Hier wird in zwei Richtungen vorgegangen: alle Unternehmensprozesse werden an den Kontaktstellen zum Kunden auf Möglichkeiten zur Steigerung der Kundenzufriedenheit untersucht und daraus ggf. neue Vorgehensweisen z.B. beim Kundenkontakt, der Auftragsabwicklung oder der Reklamationsbearbeitung entwickelt. Sind daneben bereits Customer Care-Maßnahmen geplant oder umgesetzt, gilt es, diese in die Prozesse zu integrieren, um die nachhaltige Anwendung sicherzustellen.

II.3. Verhalten/ Einstellung

Der wesentlichste Ansatz zur Veränderung liegt aber in der inneren Einstellung aller Beteiligten. Kundenorientiertes Verhalten beginnt vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter. Es kann demnach nicht nur "angeordnet" oder in den Prozeßdarstellungen festgeschrieben werden. Ohne eine Veränderung der im Unternehmen gelebten Werte und Normen, also der Unternehmenskultur, laufen die übrigen Bemühungen ins Leere.

Der Kulturwandel darf auch nicht nur in den kunden nahen Bereichen Vertrieb und Marketing stattfinden, sondern muß das ganze Unternehmen betreffen. Nur wenn auch intern zwischen Abteilungen Kundenorientierung gelebt wird, kann der Vertrieb den externen Kunden schnell und optimal bedienen. Ohne interne Kundenorientierung kann sich auch keine externe Kundenorientierung entwickeln.

III. Projektablauf

Der Wandel der Unternehmenskultur muß dabei nicht zeitlich vor dem Customer Care-Projekt liegen. Vielmehr lassen sich beide Ansätze gleichzeitig verwirklichen – sie ergänzen sich optimal. Die Entwicklung und Umsetzung von Kundenzufriedenheitsprojekten verändert auch das Denken der Mitarbeiter. Ein effektives Customer Care-Culture Change-Projekt kann folgendermaßen ablaufen:

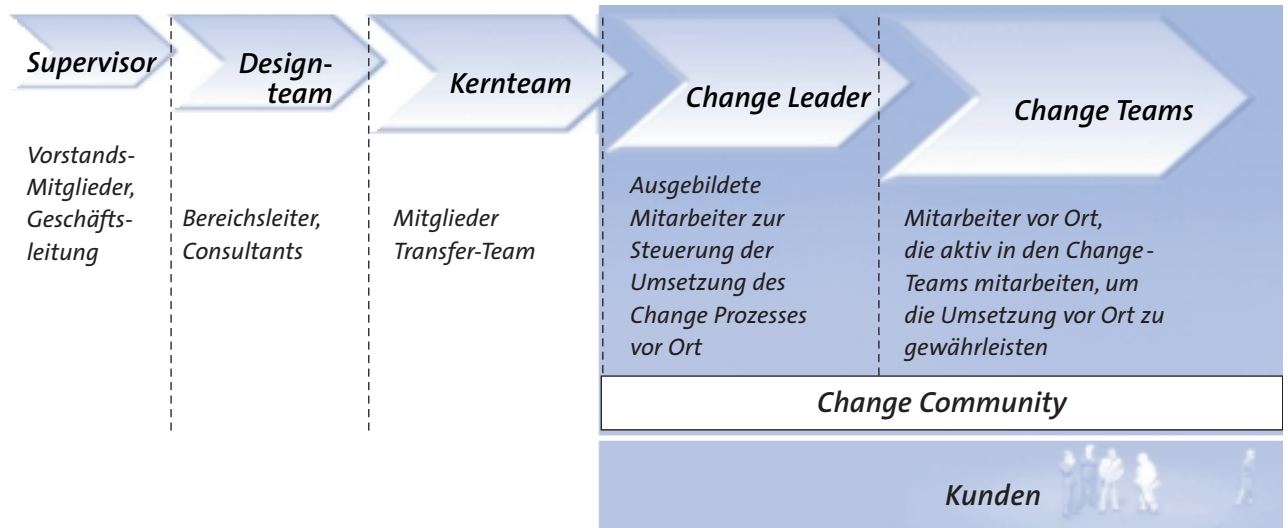


1. Bereits in der Unternehmensvision und -strategie sowie den daraus abgeleiteten strategischen Zielen sollte der Kundenzufriedenheitsgedanke verankert werden, um die einheitliche Ausrichtung aller Unternehmensbereiche und Mitarbeiter auf diesen Gedanken zu fördern und seine Wichtigkeit für das Unternehmen zu dokumentieren.
2. Zur Erreichung der Kundenzufriedenheitsziele wird ein Customer Care-Konzept entwickelt, das sich auf die Verbesserung von Produkten, Prozessen und Verhalten bezieht. Das Customer Care-Konzept muß ein gemeinsam vereinbartes, eindeutiges, meßbares und für alle Mitarbeiter transparentes Projektziel enthalten, z. B. die Steigerung eines Kundenzufriedenheitswertes um x Punkte in y Jahren.

Die Detaillierung und Umsetzung des einheitlichen Grundkonzepts findet in den Unternehmensbereichen vor Ort, den *Change Communities*, statt. Dazu werden hier *Change Teams* aus Mitarbeitern des Bereichs gebildet. Ein *Supervisory Board*, das mit Mitgliedern aus dem Vorstand und der zweiten Führungsebene besetzt ist, sichert die Harmonie zwischen dem Projektkonzept und der Strategie bzw. der Customer Care-Philosophie des Unternehmens und dokumentiert das Commitment des Top-Managements.

Über diese Arbeitsteilung in zentrale und dezentrale Aktivitäten wird gewährleistet, daß die wesentliche Antriebskraft im Projekt aus den verschiedenen Organisationseinheiten kommt. Lediglich der Rahmen wird durch Design- und Kern-Team vor-

Struktur des Projektteams – Change Prozeß



3. Die Umsetzung im Rahmen eines Customer Care – Culture Change-Projekts erfolgt mit Hilfe verschiedener Teams. Die Grundkonzeption (s.o.) wird zentral erstellt. Die zentrale Projektkoordination setzt sich zusammen aus *Design-, Kern- und Kommunikationsteam*, wobei das Design Team für das strategische Projektmanagement (Projektdesign, Konzeptdefinition, Auswahl der Trainingsinstitute usw.), das Kern-Team für das operative Projektmanagement (Informationsdrehscheibe, Coaching der beteiligten Bereiche und Mitarbeiter in der Konzeptions- und Umsetzungsphase usw.) und das Kommunikationsteam für die interne Vermarktung des Projekts verantwortlich zeichnen.

gegeben, die Umsetzung erfolgt in den Unternehmensbereichen. Die zentrale Koordination ist notwendig, um eine Zersplitterung der Aktivitäten zu verhindern und die Ausrichtung auf einige für die Steigerung der Kundenzufriedenheit wesentliche Aspekte zu gewährleisten.

In alle Teams sind Mitarbeiter aus Bereichen mit externem Kundenkontakt ebenso wie solche mit internem Kundenkontakt einzubeziehen.

Fachexperten und weitere Mitarbeiter, die Interesse am Projekt haben, runden die Teams ab.

In der Arbeit in den Konzeptions- und Umsetzungs-teams liegt der Hauptansatzpunkt für den angestrebten Kulturwandel. Durch die Beschäftigung



mit den Ergebnissen der Kundenzufriedenheitsuntersuchungen und möglichen Verbesserungsmöglichkeiten kann die innere Einstellung der Mitarbeiter am wirkungsvollsten geändert werden. Zentrales Thema ist die Förderung von Eigeninitiative und Verantwortung der Mitarbeiter. Sie sollen befähigt werden, ihren eigenen Change Prozeß zu gestalten und zu steuern. Damit werden die Identifikation mit der Idee der Kundenzufriedenheit und die Motivation, aktiv die Kundenzufriedenheit zu beeinflussen, gesteigert. Dies sind die wesentlichen Voraussetzungen für den angestrebten Kulturwandel. Um Widerstände und Ängste bei den Mitarbeitern zu vermeiden, müssen diese durch Trainings (siehe Punkt IV. Grundvoraussetzungen) sehr sorgfältig in die Themen und Aufgabenstellungen eingephasiert werden.

4. Zur Erreichung des Customer Care-Projektzieles (aus 2.) werden – nach der Analyse von Kundenzufriedenheitsuntersuchungen, internen Analysen, Umfragen etc. – vom Supervisory Board drei bis fünf Hauptstellhebel (“Change Items”) ausgewählt, an denen im Rahmen von Teilprojekten konzentriert gearbeitet wird. Eine höhere Anzahl Teilprojekte ist aus Kapazitätsgründen nicht empfehlenswert; zudem gilt auch hier die Regel, daß mit wenigen wichtigen Change Items bereits ca. 80 % des Projektzieles erreicht werden können. Als Beispiele für Change Items können z.B. die Verbesserung des Informationsflusses über Produktmängel in die Entwicklungsabteilung, die Verbesserung der Auskunftsfähigkeit von Vertriebsmitarbeitern über den Status laufender Aufträge oder die Optimierung der internen Zusammenarbeit angeführt werden.

Unternehmen, die sich einer Zertifizierung nach dem EFQM-Standard unterziehen möchten, können Change Items z.B. auch aus den EFQM-Kategorien ableiten und so die Erreichung des European Quality Award (EQA) im Rahmen des Customer Care-Projekts entscheidend beeinflussen. Die zentral definierten Change Items sollen von allen mitwirkenden Bereichen im ganzen Unternehmen bearbeitet werden. Damit wird eine Konzentration auf die relevantesten Themen sichergestellt. Um der individuellen Situation einzelner Unternehmensbereiche gerecht zu werden, sollte sinnvollerweise ein weiteres Change Item vom Change Team “vor Ort” definiert werden. Damit wird die rein zentrale Orientierung des Projekts

durchbrochen und die Identifikation der beteiligten Mitarbeiter vor Ort gestärkt, da sie sich mit den direkten Problemen ihrer Organisationseinheit befassen können.

5. Für jedes der zentral vorgegebenen Change Items wird aus fachlich kompetenten Mitarbeitern und Projektbeteiligten ein *Change Item Team* zusammengestellt, welches das jeweilige Change Item-Konzept erarbeitet. Diese Konzepte dienen den Change Teams als Grundlage für die Arbeit in den Change Communities. Sie enthalten die mit

Übersicht über die Projektschritte:

1. Verankerung des Kundenzufriedenheitsgedankens in der Unternehmensvision und -strategie.
2. Entwicklung eines Customer Care-Konzepts und Definition eines eindeutigen Projektzieles.
3. Aufstellen der Projektorganisation mit Bildung verschiedener Teams.
4. Zentrale Auswahl von 3 - 5 Hauptstellhebeln (Change Items); ein weiteres Change Item wird von den betroffenen dezentralen Einheiten definiert.
5. Bildung von Change Item Teams zur Ausarbeitung der Change Item Konzepte.
6. Auswahl von wenigen Bereichen oder -abteilungen zur Durchführung der Pilotierungsphase.
7. Workshops für die Führungskräfte der Pilotbereiche zur Vorbereitung auf ihre Rolle.
8. Auswahl von Change Leadern für jedes Change Item durch die jeweiligen Führungskräfte in den Pilotbereichen.
9. Offizieller Start der Pilotierungsphase.
10. Arbeit in den Pilotbereichen: Festlegung des bereichsspezifischen Change Items, Rekrutierung der Change Teams, Ideensammlung, Maßnahmenplanung und -umsetzung usw.
11. Gründung eines Change Leader-Netzwerks zum Informationsaustausch.
12. Abschluß der Pilotierungsphase; Sammeln und Auswerten der Erkenntnisse zur Überarbeitung der Konzepte und Vorgehensweise für den Roll out.
13. Start der Roll out-Phase zur unternehmensweiten Umsetzung des Customer Care-Culture Change Projektes.
14. Durchführung regelmäßiger Events zur Vorstellung bisheriger Ergebnisse und zur Mitarbeitermotivation.
15. Nach Projektende Übergang der erarbeiteten Vorgehensweisen, Prozesse und Strukturen in den Regelbetrieb.




dem Change Item zu erreichenden Ziele sowie die Erfolgsparameter zur Messung der Zielerreichung, sie empfehlen beispielhafte Maßnahmen zur Umsetzung jedes Ziels, listen verfügbare Hilfsmittel auf und weisen auf zu beachtende Einflußfaktoren hin. Die vorgeschlagenen Maßnahmen sind – im Gegensatz zu den Zielen – nicht verpflichtend, sondern können in jeder Change Community individuell vereinbart werden. Sie sind aber mit den Führungskräften und Meinungsführern des Unternehmens abzustimmen. Durch die gemeinsame Vorgabe der Ziele wird trotz der individuellen Vorgehensweise eine einheitliche Aktionsrichtung sichergestellt. Die Erfahrungen und Meinungen aus allen Unternehmensbereichen sollten in die Konzeption einfließen um Identifikation und Engagement seitens der Führungskräfte zu erreichen (s.a. Punkt IV. Grundvoraussetzungen).

6. Nach der Verabschiedung des Konzepts, der Festlegung aller Change Items und der Auswahl der Teams sind die Grundsteine für die eigentliche Veränderungsarbeit gelegt. Dafür werden zunächst mehrere Pilotbereiche, -abteilungen oder -niederlassungen ausgewählt, die einen ersten Testlauf durchführen. Anhand des Projektverlaufs und der Ergebnisse in diesen Pilotgruppen können vor der endgültigen Roll out-Phase noch Modifikationen an Inhalten oder Vorgehensweise durchgeführt werden. Zweckmäßigerweise sollte die Auswahl der Vorreiter dabei nicht dem Zufall oder freiwilligen Meldungen überlassen, sondern zentral aufgrund bestimmter Kriterien (z.B. aktueller Kundenzufriedenheitswert, Erfahrungen des Managements mit Change Projekten) vorgenommen werden. So können Einheiten mit ausreichendem Erfolgspotential gewählt werden – der Erfolg der Pilotphase ist ein zentrales Erfolgskriterium des Gesamtprojektes.
7. Die Pilotierungsphase wird mit einem Workshop für die Führungskräfte der beteiligten Einheiten vorbereitet. Diese werden mit den Projektinhalten und insbesondere mit ihrer Rolle als Leiter eines Pilotversuchs vertraut gemacht. Inhalte des Workshops können sein: Vorstellen des oder der projektbegleitenden Trainingsinstitute, Diskussion der Change Item-Konzepte, geplante interne Kommunikationsmaßnahmen, Rolle der Führungskräfte, Darstellung der Möglichkeiten und

Grenzen der Unternehmensentwicklung usw. Bei dieser Gelegenheit erhält die Projektleitung einen Überblick über die Stimmung in den Change Communities zu Beginn der Pilotierungsphase und kann gegebenenfalls noch motivationsfördernde Maßnahmen einleiten.

8. In den Pilotbereichen wird durch den Leiter der Organisationseinheit für jedes Change Item eine Führungskraft als *Change Leader* ausgewählt. Jeder Change Leader wählt daneben einen weiteren Change Leader, einen sogenannten Partner, aus der Organisation. Dieses Partnermodell trägt zur Überwindung der Hierarchiegrenzen bei und ermöglicht eine Aufteilung der inhaltlichen Verantwortung auf die Führungskraft und der prozessualen Verantwortung auf den Partner. Auch diese Change Leader werden in Trainings mit den Projektinhalten und ihrer Rolle im Change Prozeß vertraut gemacht.
9. Nach diesen vorbereitenden Maßnahmen wird die Pilotphase gestartet – vorzugsweise mit einem gleichzeitigen Event in allen beteiligten Bereichen, um die Bedeutung für das Unternehmen zu unterstreichen und bei den Mitarbeitern ein Gemeinschaftsgefühl und die nötige Aufbruchstimmung hervorzurufen. Hier kann z.B. eine Business TV-Übertragung des zuständigen Vorstands eingebaut werden.
10. Nun beginnt die Arbeit in den Pilotbereichen: die Führungskräfte bzw. die Change Leader legen das bereichsspezifische Change Item fest, rekrutieren ihre Change Teams, ermitteln ggf. den Status laufender Kundenzufriedenheitsaktivitäten und den aktuellen Wert der Meßgrößen zur späteren Feststellung des Projekterfolgs. Sie sammeln Ideen zur Erreichung der Ziele in ihrem Bereich, planen die Maßnahmen, setzen sie um und messen die Ergebnisse. Begleitet wird die gesamte Phase von weiteren Workshops mit den Change Leadern als Forum für Erfahrungsaustausch, Hilfestellung bei Problemen und Methodenschulung für Change Prozesse.
11. Um ein isoliertes Vorgehen der jeweiligen Change Leader zu vermeiden und Synergieeffekte zu nutzen, ist während des gesamten Projekts eine intensive Kommunikation zwischen den Change Leadern äußerst wichtig. Die Gründung eines



Change Leader Netzwerks stellt die Plattform für einen solchen Informationsaustausch der Change Leader der einzelnen Organisationseinheiten dar. Notwendig für den Aufbau und effektiven Einsatz des Change Leader-Netzwerks sind die Intranet-Erreichbarkeit aller Change Leader, die Einrichtung eines Chat Rooms im Intranet bzw. regelmäßige Meetings/ Videokonferenzen zum Erfahrungsaustausch sowie evtl. ein Kern Team-Betreuer, der für regelmäßige Interaktion unter Beachtung der prozessualen Abläufe sorgt.

12. Nach Ende der Pilotphase werden in allen beteiligten Unternehmensbereichen die wesentlichen Erkenntnisse zum Ablauf der Pilotierung, den Change Item-Konzepten usw. ermittelt und an das Kern Team weitergegeben. Design Team und Kern Team arbeiten die Änderungsvorschläge in die bestehenden Konzepte ein und ziehen Konsequenzen für die Organisation der Roll out-Phase. Damit können die Vorgehensweise inhaltlich und methodisch verbessert und bereits gemachte Fehler vermieden werden.
13. Die Roll out-Phase, die breite Umsetzung des Customer Care-Culture Change-Projekts im Gesamtunternehmen kann nun gestartet werden. Mehr noch, als schon beim Start der Pilotierung empfiehlt sich hier eine größere unternehmensweite Veranstaltung, die bei den Mitarbeitern das Gefühl weckt, an etwas Besonderem teilnehmen zu dürfen und so einen Motivationsschub auslöst. Diese Veranstaltung kann durch weitere Marketingmaßnahmen (Ausgabe von Broschüren, T-Shirts, Projektmaskottchen usw.) unterstützt werden.
14. Der Ablauf der Roll out-Phase in den Organisationseinheiten ähnelt dem der Pilotierungsphase. Im Abstand von ca. 2 -3 Monaten sollten – möglichst ebenfalls im Rahmen eines Events für die beteiligten Mitarbeiter – bisherige Ergebnisse vorgestellt werden. Da es sich bei einem Change Prozeß um ein langfristiges Projekt handelt, ist eine regelmäßige Information über Projektstatus und erste Erfolge für die Akzeptanz des Projekts im Unternehmen und die Motivation der Teilnehmer sehr wichtig.

15. Das gesamte Change Projekt wird je nach Unternehmensgröße zwischen 6 und 24 Monaten in Anspruch nehmen. Der Change Prozeß selbst sollte danach natürlich nicht aufhören, sondern die inzwischen etablierten Vorgehensweisen, Prozesse und Strukturen müssen in den Regelbetrieb übergehen. Hierfür empfiehlt sich die Schaffung eines Customer Care-Beauftragten, in dessen Zuständigkeit das ständige Vorantreiben der Bemühungen um mehr Kundenzufriedenheit fällt.

IV. Grundvoraussetzungen

Um ein derart umfassendes Projekt zum Erfolg zu führen, sind einige zwingende Grundvoraussetzungen zu beachten:

Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Change Projekt:

- Das absolute und sichtbare Engagement der obersten Führungskräfte zum Projekt motiviert die Mitarbeiter.
 - Sorgfältige Trainings bereiten die beteiligten Mitarbeiter auf ihre Rolle im Projekt vor.
 - Umfassende Information und Kommunikation mit und zwischen den Mitarbeitern hilft, gute Konzepte zu multiplizieren und Fehler zu vermeiden.
 - Eine unternehmensweite interne PR-Kampagne für das Projekt fördert die Akzeptanz auch bei den unbeteiligten Mitarbeitern und motiviert die Beteiligten.
 - Die Bereitstellung von Arbeitsmitteln, Methoden und Meßwerkzeugen für alle Projektteams fördert eine einheitliche Vorgehensweise und unterstützt die schnelle Zielerreichung.
-
- Das absolute und für die Mitarbeiter deutlich sichtbare Engagement der obersten Führungskräfte zum Change Projekt. Es darf sich nicht in der obligatorischen Ansprache zum Projektstart erschöpfen, sondern muß in allen Handlungen und Äußerungen der Führungskräfte permanent zum Ausdruck kommen. Andernfalls läßt sich die Motivation der Mitarbeiter für ein in der Regel mehrere Jahre dauerndes Projekt nicht aufrechterhalten. Ein entsprechendes "Commitment" zeigt sich z.B. an der Höhe des Projektbudgets oder der Möglichkeit, wichtige Mitarbeiter für das Projekt zeitlich freizustellen.

- Die Befähigung aller beteiligten Mitarbeiter zur Steuerung des eigenen Change Prozesses. Im Rahmen von intensiven Trainingsmaßnahmen werden die am Projekt beteiligten Mitarbeiter auf ihre Rolle als Moderator, Coach oder Teilprojektleiter eingestimmt, alle anderen Mitarbeiter müssen mit den Inhalten der Kundenzufriedenheitsidee und der Umsetzungskonzepte vertraut gemacht werden. Damit gelingt es den Mitarbeitern, von der Ausführung vorgegebener Maßnahmen zur Entwicklung und Umsetzung eigenständiger Lösungen zu gelangen. Letztlich können wesentliche Verbesserungen der Kundenzufriedenheit nur an der Kontaktstelle zwischen Mitarbeiter und Kunde geschehen. Der Auswahl der Trainingsinstitute sollte besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, da diese sowohl in der Lage sein müssen, sich in die unternehmensspezifischen Projekthinhalte einzuarbeiten, als auch Change Prozesse zu steuern. Falls noch kein Institut feststeht, empfiehlt sich der folgende methodische Auswahlprozess: aus einer Reihe möglicher Trainingsinstitute werden aufgrund ihrer Inhaltsschwerpunkte und ihres pädagogischen Ansatzes drei bis vier Institute nach einem Vorbereitungsgespräch mit dem Design Team zu einer Präsentation im Unternehmen eingeladen. Ein Konsortium aus Teammitgliedern und dem Personalbereich entscheidet über die Auswahl der Trainingsinstitute, die die Workshops für die Projektbeteiligten durchführen, die Projektbegleitung gestalten sowie alle auf ihre Rolle vorbereiten. Die Ausarbeitung der jeweiligen Trainingsinhalte übernehmen das oder die ausgewählten Institute nach einem detaillierten Projektbriefing durch das Design Team.
- Eine umfassende Information und Kommunikation mit und zwischen den Mitarbeitern. Dies betrifft zum einen die Information und Diskussion über Ziele und Konzepte, zum anderen den Informationsaustausch zwischen verschiedenen Teams über Umsetzungsansätze und Arbeitsmittel aber auch Probleme, die in der Praxis auftreten. Ein schneller Informationsaustausch verhindert, daß Fehler mehrfach gemacht werden und hilft, erfolgreiche Konzepte zu multiplizieren. Außerdem sind gut informierte Mitarbeiter eher motiviert, sich zum Wohle ihres Unternehmens zu engagieren und nicht nur "Dienst nach Vorschrift" zu machen.
- Die Umsetzung einer unternehmensweiten internen PR-Kampagne neben der Information für die projektbeteiligten Mitarbeiter. Über interne Medien kann das Gefühl für die Dringlichkeit des Projekts vermittelt und die Akzeptanz auch bei noch unbeteiligten Führungskräften und Mitarbeitern gefördert werden. Offene Kommunikation und die Information über Projekthinhalte – besonders Projekterfolge – motivieren und stellen damit eine wichtige Antriebskraft für das Projekt dar. In einem Kommunikationskonzept werden Kommunikationsmaßnahmen für das Change Projekt geplant. Medien sind u.a. Firmenzeitschriften, Business TV-Sendungen, Intranet, Flyer, interne "Projekt-Messen", Kick offs etc.
- Die Bereitstellung von Arbeitsmitteln, Methoden und Meßwerkzeugen (z.B. Projektpläne, Checklisten, Bewertungsbögen usw.), die von Design Team, Kern Team und Trainingsinstituten entwickelt werden und allen Projektbeteiligten als gemeinsame Basis zur Verfügung stehen. Die Hilfsmittel unterstützen eine schnellere Zielerreichung und stellen die gemeinsame "Marschrichtung" sicher. Die Einstellung aller Arbeitsmittel im Intranet sorgt für die nötige Verbreitung und sichert eine schnelle Beschaffung durch die Teams vor Ort. Die Meßwerkzeuge ermöglichen jederzeit Auskunft über das Ausmaß der positiven Beeinflussung im Hinblick auf die Zielerreichung. Ihre Messwerte dienen als Meilensteine im Projektverlauf.

V. Technische Hilfsmittel

Change Prozesse benötigen viel Zeit und betreffen in der Regel eine große Anzahl Mitarbeiter. Durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien können selbst in solch komplexen Projekten die Anforderungen an umfassende Information aller Mitarbeiter und einen schnellen Informationsaustausch dennoch erfüllt werden.

Nützliche technische Hilfsmittel:

- Das Intranet als Informations- und Kommunikationsplattform
- Einsatz von E-Mail-Systemen
- Durchführung von Videokonferenzen statt zeitraubender Anreise zu Projektmeetings
- Business TV als Medium für interne "Massenkommunikation"

- Das Intranet eines Unternehmens – sofern vorhanden – liefert eine optimale Informations- und Kommunikationsplattform. Über die Möglichkeit, den Zugang nur bestimmten Nutzergruppen zu gewähren, kann dabei unterschieden werden zwischen Informationen, die an alle Unternehmensmitarbeiter gehen und der internen Vermarktung des Projekts dienen und solchen, die innerhalb des Projektteams bleiben sollen, wie z.B. Arbeitsunterlagen, Checklisten, Problemdiskussionen.

Auf einer Homepage für das Change Projekt können z.B. folgende Inhalte abrufbar sein: Konzeptinhalte, Adreßdatenbank der Projektmitglieder und wichtiger Ansprechpartner, aktuelle Newsletter, Foliendatenbank, Gesprächsprotokolle, Ergebnisberichte und Erfolgsgeschichten, Feedback-Möglichkeiten, Informationen über angrenzende Projekte, Events, Projektorganisation, Videos, Arbeitsmittel, Trainingsangebote und -termine, Referate, spezielle Fachartikel oder Grundsatzinformationen wie z.B. die Unternehmensstrategie. Für den direkten Informationsaustausch der Projektbeteiligten untereinander kann auch eine Chat-Box eingerichtet werden.

- Die direkte Kommunikation zwischen den Projektteilnehmern läßt sich – neben dem Telefon – effizient über interne E-Mailsysteme durchführen.
- Sind am Change Projekt viele dezentrale Standorte beteiligt, können Projektsitzungen zeit- und geldsparend über Videokonferenzsysteme abgehalten werden. Vor allem in Großunternehmen sind solche Anlagen oft vorhanden, werden aber höchstens für Gespräche auf Vorstandsebene genutzt. Die Zusammenarbeit über Videokonferenzen wird allerdings wesentlich erleichtert, wenn sich die jeweiligen Gesprächspartner bereits persönlich kennen und in größeren Abständen auch direkt treffen.

- Für unternehmensweite Ansprachen (z.B. zum gleichzeitigen Projektstart in allen Niederlassungen weltweit oder zu Vorstandsansprachen zum Gelingen des Projekts) bietet sich Business TV an. Vorstandsansprachen im Fernsehen sind dabei aber nur Teil einer Kommunikationsstrategie, die unbedingt auch persönliche Kontakte umfaßt.

VI. Schlußbemerkung

Die konsequente Ausrichtung eines Unternehmens auf Kundenorientierung im Rahmen eines Change Prozesses ist eine komplexe und langfristige Herausforderung. Leicht läßt sich durch die Dominanz des Tagesgeschäfts das eigentliche Ziel aus den Augen verlieren. Die anfängliche Motivation der Mitarbeiter läßt langsam nach, bis sich die gewohnten Verhaltensweisen wieder einstellen. Die Zusammensetzung eines hochmotivierten, personell ausreichend ausgestatteten und über die Projektdauer möglichst konstant zusammengesetzten Projektteams kann aber nach dem vorgestellten Beispiel den Change Prozeß auch über viele Monate hindurch am Laufen halten und zu einem Erfolg führen.

Dennoch ist die Umsetzung von Customer Care-Maßnahmen in Verbindung mit einem langfristigen Unternehmenskulturwandel der Ansatz, der den nachhaltigsten und bei den Kunden spürbarsten Erfolg verspricht.