

# **Case Study 2**

**Workshop-Kaskade  
Kundenorientierung**

## Case Study 2

Workshop-Kaskade  
Kundenorientierung

### Ausgangssituation

Der Vorstand einer Krankenversicherung hatte beschlossen, dem massiven Umbau des Gesundheitssystems und dem hieraus entstehenden schärferen Wettbewerb zwischen den Kassen durch **Steigerung der Qualität** und **Intensität der persönlichen Kundenbetreuung** zu begegnen. Hintergrund dieser Entscheidung war die Analyse, dass es für die Kasse von großer Wichtigkeit war, die Abwanderung von Bestandskunden zu anderen Kassen zu verhindern. Die gesamte Organisation sollte daher auf eine in hohem Maße "persönliche" Kundenbetreuung ausgerichtet werden, um hierdurch die Kundenbindung signifikant zu verbessern.

### Herausforderungen

Wie in Krankenkassen üblich beschränkte sich die bisherige Interaktion der Sachbearbeiter mit den Versicherten im Regelfall auf die sachgerechte Prüfung und Bearbeitung eingereichter Belege. Ein persönlicher Austausch zwischen Versicherten und Sachbearbeiter fand nur in Ausnahmefällen statt.

In Zukunft sollten die Sachbearbeiter jedoch mit "ihren" persönlich und namentlich zugeteilten Versicherten in neuer Weise proaktiv kommunizieren, d.h. unter anderem

- sowohl die Übernahme als auch Ablehnung einer gewünschten Leistung persönlich kommunizieren
- bei der Suche nach geeigneten Ärzten/Therapeuten bzw. weiteren Hilfsleistungen aktiv unterstützen
- nachfassen, ob die bewilligten Leistungen die gewünschten (Heil-)Wirkungen hatten

Für die "Sozialversicherungs-Fachangestellten" bedeutete dieser Strategiewechsel eine **erhebliche Veränderung** ihres **Aufgabenspektrums** und setzte zudem **zusätzliche** (kommunikative) **Fähigkeiten** voraus, um mit den (im Anspruchsfall) meist kranken (und nicht selten verzweifelten) Versicherten angemessen umgehen zu können. Ein Großteil der Organisation - sowohl auf Sachbearbeiter wie auch auf Führungskräfteebene - stand daher den geplanten Veränderungen mit Besorgnis, in Teilen auch mit **Widerstand** gegenüber.

### Zentrale Fragen

Für die erfolgreiche Umsetzung der geplanten Neuausrichtung mussten folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie können die positiven Aspekte der geplanten Veränderung so kommuniziert werden, dass sie auch tatsächlich bei jedem einzelnen Mitarbeiter ankommen?
- Wie lassen sich die Kundenberater bestmöglich auf ihre neue Rolle vorbereiten?
- Welche Auswirkung haben die bevorstehenden Veränderungen auf die Anforderungen an die Führungskräfte hinsichtlich u.a. Führungsrolle, Führungsaufgaben und Führungsinstrumente?
- Welche Widerstände gegen die Veränderung sind zu erwarten und wie kann mit ihnen konstruktiv umgegangen werden?



## Case Study 2

Workshop-Kaskade  
Kundenorientierung

### Lösungs- weg

Das Top-Management entschied sich, über eine Serie von mehr als 70 von change matters veranstalteten kaskadierenden Workshops einen unkonventionellen Weg der Wissens- und Fähigkeitenvermittlung zu beschreiten.

### FK- Workshop Tag 1

Sämtliche ca. 80 Führungskräfte des Unternehmens wurden deutschlandweit innerhalb von 2 Monaten zu einem jeweils zweitägigem Workshop mit einer Gruppengröße von jeweils 10 - 15 Personen eingeladen.

Die Workshops wurden eingeleitet durch eine etwa einstündige **Einführung** durch einen der Vorstände, in der er seine Sicht auf die **“neue Kundenberatung”** darstellte.

Die Führungskräfte wurden anschließend eingeladen, **innerhalb eines Tages einen Kurzfilm zu erstellen**, mit dem sie für ihre Mitarbeiter die **Schlüsselherausforderungen** der neuen Kundenberatung sichtbar machen sollten. Unterstützt wurde jede Gruppe von einem erfahrenen Filmregisseur, der jedoch lediglich strukturelle und technische Unterstützung geben sollte – die inhaltlichen Impulse sollten alleine aus der Gruppe kommen.

Jeder Gruppe wurde das ambitionierte Ziel gesetzt, **innerhalb von 8 Stunden** einen kompletten Film zu erstellen. Im Einzelnen hieß dies u.a.

- Klären, welche Botschaft an die Mitarbeiter gesandt werden soll
- Brainstorming, um eine Filmidee zu entwickeln
- Filmidee in eine Geschichte übersetzen
- Geschichte in Szenen auflösen und mit Dialogen versehen
- Rollen besetzen, Location bestimmen und Requisiten besorgen
- Grobmaterial drehen
- Film schneiden und vertonen

Der **Prozess** in jeder Gruppe wurde jeweils von einem change matters Partner **beobachtet** und analysiert. Allerdings hielt sich der jeweilige Partner am ersten Tag vollständig mit Anmerkungen und Kommentaren zurück.



## Case Study 2

Workshop-Kaskade  
Kundenorientierung

### FK- Workshop Tag 2

Jede Gruppe hatte den vorherigen Tag mit einem überzeugenden Kurzfilm abgeschlossen, der hinsichtlich der konzeptionellen und ästhetischen Qualität die Erwartungen jedes Teilnehmers bei weitem übertroffen hatte.

Der zweite Tag wurde nun ausschließlich von dem change matters Partner, der den Vortag beobachtet hatte, gestaltet. Zunächst bat dieser um **individuelles Feedback hinsichtlich des Prozesses** der Filmproduktion des Vortags. In der anschließenden Diskussion wurde den Teilnehmern deutlich, dass der Vortag eine zusätzliche Agenda gehabt hatte. Der Filmtag war als **klassisches "Change Management Setting"** aufgesetzt worden, in dem es neben der "Erstellung eines Kommunikationsbausteins für die Mitarbeiter" auch darum gegangen war, in völlig neuen Rahmenbedingungen zu raschen Entscheidungen zu kommen und diese unter Zeitdruck gemeinsam umzusetzen.

Die Teilnehmer hatten nun die Möglichkeit anhand ihrer Erfahrungen des vergangenen Tages die **Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Veränderung** zu diskutieren. Welchen Anteil hatte die Klarheit des gemeinsamen Ziels? Welche Rolle spielte Führung? Welchen Anteil hatte Motivation und Teamspirit? Wie ging die Gruppe mit Hindernissen und Frustrationen um? Welchen Einfluss hatten all diese Faktoren auf das Ergebnis?

Diese Diskussion bildete den Übergang in den zweiten Teil des Tages, in dem der change matters Partner aus den Erfahrungen mit Change-Prozessen die **konkreten Herausforderungen für die anwesenden Führungskräfte** ableitete. Was motiviert Mitarbeiter bei Veränderung aktiv mitzuwirken? Wie kann man die Veränderungswilligen in seinem Team stark machen? Welche Möglichkeiten hat man, die Blockierer für die Veränderung zu gewinnen? Welche Rolle spielt Transparenz, Konsequenz und Geschwindigkeit in dem Verhalten der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern? Was bedeutet dies alles für die konkrete Führungspraxis jedes Einzelnen "ab nächstem Montag"?

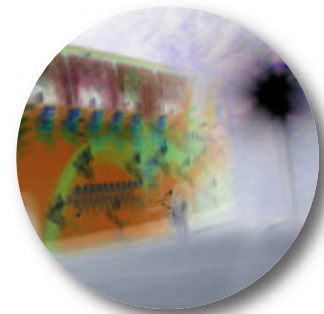
Im abschließenden dritten Teil des Tages bereitete der change matters Partner die anwesenden Führungskräfte auf ihre Rolle für die Durchführung der in der Folge geplanten Workshops für sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens. In diesen sollte jede Führungskraft ihren Mitarbeitern anhand von vorbereiteten Unterlagen die anstehenden Veränderungen vorstellen, bevor die Mitarbeiter selbst die Gelegenheit erhalten sollten, gemeinsam mit einem Regisseur ihre zentralen Anliegen zur "neuen Kundenberatung" in einem Kurzfilm sichtbar zu machen.

### Folge- maßnahmen

In den nachfolgenden Monaten fanden **deutschlandweit ca. 60 weitere Film-Workshops** statt. Jeweils ein bis zwei Führungskräfte luden ihre Mitarbeiter ein, mit ihnen die anstehenden Veränderungen zu diskutieren und anschließend ihre Sicht auf die anstehenden Herausforderungen in einen Film zu übersetzen.

Nach Abschluss der 60 Workshops fanden **regionale Veranstaltungen** statt, bei denen alle Mitarbeiter und Führungskräfte der Region sich gegenseitig ihre Filme vorstellten und daraus die **Implikationen für den mittlerweile gestarteten Veränderungsprozess ableiteten**.

Aus der Gesamtheit aller Filme wurden schließlich in einer deutschlandweiten Veranstaltung die eindrucksvollsten, humorvollsten und insgesamt **überzeugendsten Beiträge** der Workshop-Kaskade prämiert und **allen Mitarbeitern vorgestellt**.



## Case Study 2

Workshop-Kaskade  
Kundenorientierung

### Langfristige Ergebnisse

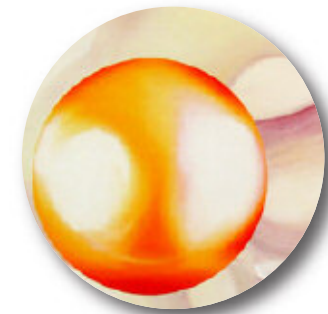
- a.) Die eigenen Erfahrungen des eintägigen komprimierten Changeprozesses machten den Führungskräften unmittelbar anschaulich, welche **ihre konkreten Führungsaufgaben** im anstehenden Veränderungsprozess sein würden.
- b.) Über das Medium Film hatten sich **sämtliche Mitarbeiter** des Unternehmens sowohl untereinander als auch mit ihren Führungskräften intensiv **mit den Herausforderungen** der anstehenden Veränderung **auseinandergesetzt**.
- c.) Durch das uneingeschränkt positive Erleben und Erinnern des Filmtages wurde das vormals negativ besetzte Konzept der "neuen Kundenberatung" **emotional positiv aufgeladen**.
- d.) Die in den Filmen entwickelten Metaphern lieferten jedem Mitarbeiter vielfältige **anschauliche Unterstützung für das eigene Rollenbild** als proaktiv kommunizierende und unterstützende Kundenberater.

### Warum change matters?

change matters hat eine Reihe von Workshopformaten entwickelt, die einen innovativen und unmittelbar **wirksamen Zugang** zu drängenden **Sachfragen** und **Managementthemen** ihrer Kunden eröffnen. Gemeinsam mit renommierten Filmregisseuren, Musikern und bildenden Künstlern wurden in den letzten Jahren **mehr als 100 Workshops** mit Unternehmen, u.a. aus den Branchen Automobil, Banken & Versicherungen, Energie, Pharma, Software und Telekommunikation durchgeführt. Die Kunden sind in der Regel **börsennotierte Unternehmen**.

Die Partner Steffen Schmidt und Dr. Stefan Shaw verknüpfen die Workshopergebnisse mit ihren Erfahrungen aus Veränderungsprozessen und sind so in der Lage, **innerhalb von wenigen Tagen konkrete und verbindliche Schritte** für die Teilnehmer der Workshops zu identifizieren, die notwendig sind, um den Veränderungsprozess erfolgreich voranzutreiben.

change matters  
Oberföhringer Straße 18  
D - 81679 München  
T +49-(0)89-2429 7956  
F+49-(0)89-9392 8803  
www.changematters.de  
mail@changematters.de



change matters