

Case Study 1

Workshop Leadership und Customer Focus

Case Study 1

Workshop Leadership
und Customer Focus

Ausgangssituation

Ein börsennotiertes Internetunternehmen war mit einer erheblichen Abschwächung seines Wachstums konfrontiert – zum ersten Mal seit der Unternehmensgründung. Die Gewinnung von Neukunden war kein Selbstläufer mehr. Daher wurde es zunehmend wichtiger, die **Bindung zu bestehenden Kunden auszubauen**, um die ambitionierten Unternehmensziele weiterhin erreichen zu können.

Herausforderungen

In den vergangenen Jahren hatte das Unternehmen ein schlagendes Business-Modell geschaffen, dessen Kern eine intelligente, sich weitgehend selbst verwaltende Software war. Der Fokus des Unternehmens lag auf der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung der Software. Mit der Zeit jedoch nahm der Wettbewerb im dem vom Unternehmen bedienten Segment zu. Kunden verlangten zunehmend nach **Service-Unterstützung** bei Fragen und Problemen. Die Einrichtung von internen Call-Centern brachte nicht den erhofften Mehrwert, da die Qualität des neuen Service von Kundenseite überwiegend negativ bewertet wurde.

Umstrukturierungen der vergangenen Zeit hatten zudem den Befund erbracht, dass diese häufig nur halbherzig in die Tat umgesetzt wurden, weil es offensichtlich an verbindlichem **Commitment** einer Reihe von Führungskräften zu den (gemeinsam) gefassten Beschlüssen fehlte.

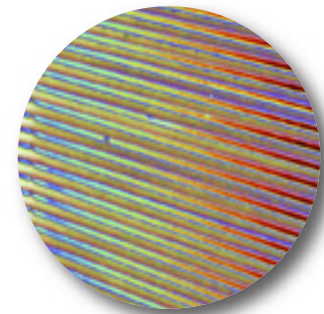
Themen

Das Top-Management verfolgte die Vision, die Firma von einem technischen Infrastruktur-Provider **zu einem nachhaltig kunden- und serviceorientierten Dienstleistungsunternehmen** umzubauen. Das Management suchte daher einen effektiven Weg, um

- a.) die Ziele innerhalb eines größeren Management-Kreises zu diskutieren und verbindlich zu verabschieden
- b.) die verabschiedeten Ziele mit einem Umsetzungsfahrplan zu hinterlegen
- c.) die Ergebnisse wirksam in das Unternehmen zu kommunizieren
- d.) mit diesem Startsignal unverzüglich den notwendigen umfangreichen Veränderungsprozess einzuleiten

Lösungsweg

Das Top-Management entschied sich, gemeinsam mit change matters einen **2-Tages-Workshop** zum Thema Kundenorientierung durchzuführen. Die "große Managementrunde" (ca. 20 Personen) wurde hierzu zu einer Off-Site Location eingeladen.



Case Study 1

Workshop Leadership
und Customer Focus

Workshop Tag 1

Nach einer kurzen Begrüßung durch das Top-Management wurden die Teilnehmer des Workshops zufallsgesteuert in 2 Gruppen aufgeteilt und gebeten, einen **Kurzfilm** zu erstellen, mit dem sie ihre Mitarbeiter auf den Weg hin zum "neuen service-orientierten Unternehmen" einschwören könnten.

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

- 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 hielten sich die Partner am ersten Tag vollständig mit Anmerkungen und Kommentaren zurück.

Beide Teams schafften es, im vorgegebenen Zeitrahmen jeweils einen Film zu produzieren, der die neuen **Herausforderungen als Metapher** sichtbar machte. Beim "Filmfest" am Abend stellten sich die beiden Teams gegenseitig ihre professionell gemachten Filme vor und schlossen den Tag ab, mit dem Hochgefühl, gemeinsam etwas geschafft zu haben, was sie zu Beginn des Tages für völlig aussichtslos gehalten hatten. Auffällig waren jedoch die **unterschiedlichen Qualitäten** der Filme. Einer der beiden Filme war deutlich komplexer als der andere, zudem spannender, humorvoller und insgesamt nach Ansicht aller Beteiligten einfach "deutlich besser".



Case Study 1

Workshop Leadership
und Customer Focus

Workshop Tag 2

Unter der Moderation der change matters Partner wurden die beiden Gruppen am Folgetag wieder zu einer Gruppe zusammengeführt. Die Partner stellten **Ergebnisse aus Interviews** vor, die sie in den vergangenen Wochen mit langjährigen Mitarbeitern des Unternehmens durchgeführt hatten, die nicht Mitglied des Management-Teams waren. Hinsichtlich der **Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Herausforderungen** offenbarten sich erhebliche Unterschiede, teilweise auch **Widersprüche** zwischen der Wahrnehmung der Mitarbeiter und der Wahrnehmung des Managements. Die Gründe für die Differenzen wurden diskutiert und konkrete Schritte vereinbart, um die "Wahrnehmungslücke" zwischen Management und Belegschaft möglichst zügig zu schließen.

Anschließend baten die Berater 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 primär darum ging, in völlig neuen Rahmenbedingungen zu raschen Entscheidungen zu kommen und diese unter Zeitdruck gemeinsam umzusetzen. Die Auswahl der Regisseure war zudem nicht zufällig gewesen: Die erste Gruppe war von ihrem Regisseur **entscheidungsfreudig** geführt worden. Der Regisseur hatte den Gruppenprozess zu jedem Zeitpunkt proaktiv unterstützt. Die zweite Gruppe war demgegenüber einer **zurückhaltenden Führung** ausgesetzt worden, die von sich aus wenig dazu beitrug, um den Prozess für die Gruppe zu strukturieren. Beiden Gruppen war jedoch zu Beginn des Tages gleichermaßen mitgeteilt worden, dass sie den Prozess eigenverantwortlich steuern müssen und die Regisseure lediglich als technische Unterstützung einsetzen dürfen.

Im Verlaufe der Diskussion wurde deutlich, warum der Film der **Gruppe ohne aktive Führung** durch den Regisseur zu einem erkennbar **schwächeren Ergebnis** gekommen war. Das Team hatte es zu wenig vermocht, den Prozess effektiv zu steuern, tat sich schwer zu verbindlichen Entscheidungen zu finden und hatte zudem große Probleme, den verabschiedeten Weg durch alle Unwägbarkeiten der Umsetzung gemeinschaftlich durchzuhalten. Tatsächlich hatten einige Teammitglieder im Verlauf des Tages immer wieder versucht, Hindernisse in der Umsetzung dazu zu nutzen, ihre vorher überstimmten Filmideen noch einmal vorzubringen und hatten mit diesem Verhalten den gesamten Prozess destabilisiert.

Der Befund war so eindeutig, dass sogar das "erfolgreiche Team" zu der Schlussfolgerung kam, dass sie in die gleiche Situation geraten wären, hätte man sie in ähnlicher Weise wie das andere Team "sich selbst überlassen". Das gesamte Management-Team erkannte, dass einschneidende **Veränderungen notwendig** waren hinsichtlich seiner **Diskussions-, Entscheidungs- und Umsetzungskultur**, um die anstehenden großen Herausforderungen des Unternehmens erfolgreich bewältigen zu können.



Case Study 1

Workshop Leadership
und Customer Focus

Langfristige Ergebnisse

Die Filme wurden in der folgenden Woche der gesamten Belegschaft des Unternehmens vorgestellt und bildeten den **Auftakt zu gravierenden Veränderungen in Aufbau- und Ablauforganisation**, um das Unternehmen nachhaltig kundenorientiert aufzustellen.

Die externe Unterstützung wurde von change matters wahrgenommen.

Warum change matters?

change matters hat eine Reihe von Workshopformaten entwickelt, die einen innovativen und unmittelbar **wirksamen Zugang** zu drängenden **Sachfragen** und **Managementthemen** eröffnen. Gemeinsam mit renommierten Filmregisseuren, Musikern und bildenden Künstlern hat change matters inzwischen **mehr als 100 Workshops** durchgeführt. Die Kunden sind in der Regel **börsennotierte Unternehmen**.

Die Partner Steffen Schmidt und Dr. Stefan Shaw verknüpfen die Workshopergebnisse mit Interviews, die sie vorher im Unternehmen geführt haben und sind so in der Lage, **innerhalb von wenigen Tagen** gemeinsam mit dem Management dessen **Schlüsselherausforderungen** zu **identifizieren**, um diese dann für jeden einzelnen Teilnehmer in **verbindliche Schritte** ("next Monday") zu übersetzen.

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