

BERATUNG DER VERÄNDERUNG – VERÄNDERUNG DER BERATUNG

Neue Wege in Organisationsberatung, Training
und der Gestaltung sozialer Systeme

Hubert Lobnig/Joachim Schwendenwein/Liselotte Zvacek (Hrsg.)

Unkorrigierte Rohfassung, nur für den eigenen Gebrauch

Erscheint im Gabler Verlag, Wiesbaden 2003

Ab 2003 im Buchhandel, ca. Euro 49.-

Alle reden von KundInnenorientierung. Wir nicht.

*Eine kleine Reise von der personalen KundInnenorientierung
zum organisationalen Prozessdenken und wieder zurück*

Wir möchten einen bemerkenswerten Widerspruch, den viele Menschen in Organisationen sowie deren KundInnen täglich am eigenen Leib erleben, etwas näher beleuchten: Ist nicht seit vielen Jahren kaum mehr eine (Sonntags-)Rede oberster Führungskräfte vorstellbar, in der die Vokabeln „Kundenorientierung“, „Kundennähe“, „Kundenbindung“ oder der abgedroschene Ausruf „Der Kunde ist König!“ fehlen dürften? Und Customer Relationship Management zeigt sich als das aktuellste – sehr teure! – Missverständnis: „Unternehmen investieren Millionen in das Management ihrer Kundenbeziehungen. Doch häufig scheitert die Einführung des so genannten Customer Relationship Management (CRM) kläglich. Dann misslingt es nicht nur, das Verhältnis zu den Kunden zu verbessern, die Klientel wird sogar verärgert“ (Rigby/Reichheld/Schefter 2002).

Alle reden davon, wie wichtig KundInnenorientierung sei und wie stark davon ihr eigenes Wohlergehen abhinge. Viele investieren tatsächlich sehr viel in die Technik. Ist nicht andererseits seriösen Quellen (z.B. dem asw-Servicebarometer, regelmäßig von der Zeitschrift *Die Absatzwirtschaft* veröffentlicht) zu entnehmen, dass die KundInnen davon wenig merken? Wir selbst als KundInnen – natürlich sehr subjektiv und ganz unrepräsentativ – verspüren heute tendenziell weniger Orientierung an uns bzw. Nähe zu uns als früher. Wenn man etwa im Callcenter vergeblich den für einen persönlich tatsächlich besten Tarif erfahren will. Oder wenn man geschlagene fünf Minuten, weil es sein muss, am Telefon in der Warteschleife (welch unpassend schönes Wort) hängt, bevor man von der Bahn überhaupt eine, dann aber tatsächlich oft freundliche und kompetente Reiseauskunft erhält. An weiteren Beispielen mangelte es wahrlich nicht. Dieser Widerspruch erregt natürlich auch unsere Neugier als Organisationsberater und wir suchen seine Wurzeln.

Der Widerspruch zwischen Reden und Tun wurzelt in einem Kurzschluss

Der Widerspruch zwischen Reden und Tun wurzelt in einem Kurzschluss, einem (oft praktischen) Missverständnis. KundInnenorientierung wird von ManagerInnen (und BeraterInnen) zu eng an Personen festgemacht: Nur Personen sind freundlich, servicebereit und kundInnenorientiert oder nicht. So weit, so gut – aber zu kurz gedacht. Personen sind in Prozesse und Prozesse in Strukturen eingebunden. Personen, Prozesse und Strukturen sind allesamt von der Organisationskultur geprägt. Kultur, Strukturen und Prozesse steuern das Verhalten stärker als die ureigenste Motivation der Person. Das hat zwei nachteilige Konsequenzen für die KundInnen, für die KundInnenorientierung der Organisation. Erstens wird jede Servicebereitschaft eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin, die überdurchschnittlich ausgeprägt, d.h. stärker den KundInnen(wünschen) verpflichtet ist, als die Organisationskultur (unbesprechbar) erlaubt, zum unbedankten persönlichen Luxus, den sich nur ganz naive MitarbeiterInnen nicht bald abgewöhnen. Zweitens ist KundInnenorientierung meist nur als Mannschaftsspiel realisierbar. Selbst wenn sich vier von fünf MitarbeiterInnen, also stolze theoretische 80%, kundInnenorientiert verhalten, ist die Organisation in ihrem Zusammenspiel nicht kundInnenorientiert – und die KundInnen merken das natürlich. Beziehungsweise lernt die Organisation, indem einzelne MitarbeiterInnen schnell spüren, dass es riskant ist und zum persönlichen Bumerang wird, wenn sie ambitioniert-kundInnenorientiert Zusagen machen – und die Organisation, die „hinter ihnen steht“, ist, vielleicht nur an einer von vielen Stellen, nicht interessiert/bereit/fähig, ihren Beitrag zur Einhaltung der Zusage schnell (!) zu leisten. Der „Lernkreis“ schließt sich: Der/die MitarbeiterIn riskiert keine – für die KundInnen wichtigen – Zusagen mehr. Die Organisation pendelt sich auf ein Leistungsniveau ein, das sich an der kleinsten gemeinsamen KundInnenorientierung orientiert.

Wer überdurchschnittliche KundInnenorientierung verlässlich und nachhaltig verwirklichen will, muss die vordergründige Personenfixierung lockern und tiefer gehen.

Die Herausforderung?

Durchgängig Wert für KundInnen produzieren!

Tiefer gehen und nachhaltige Wirkung erzielen, die die KundInnen spürt und anerkennen, heißt, die KundInnenorientierung konsequent und durchgängig in den ganzen Prozess einzubauen, ja einzuweben – in jeden Schritt des ganzen Prozesses „vom Kunden zum Kunden“ (Sutrich 1994; Sutrich/Allabauer 2002). Wenn das gelingt, nennen wir das nicht mehr vage und unverbindlich KundInnenorientierung, sondern „durchgängig Wert für KundIn-

nen produzieren“ – durch Menschen, Teams und Verfahren bzw. (technische) Systeme (siehe Abbildung 1).

Was ist nun an diesem Kreislauf „vom Kunden zum Kunden“ besonders erwähnenswert?

1. KundInnenorientierung ist das beste A und O jeden Prozessdenkens. Genauer: Es geht darum, im ganzen Kreislauf „vom Kunden zum Kunden“ Wert aufzuspüren und zu schaffen, anzubieten und zu liefern.
2. Konsequentes Prozessdenken durchbricht die traditionelle, „selbstverständliche“ Trennung zwischen den einzelnen Funktionen und dem ganzen Unternehmen, zwischen Innen- und Außensicht.
3. Insbesondere schlägt dieses Denken eine Brücke zwischen Markt-/KundInnenorientierung und Kostendenken. Es überbrückt die unbefriedigende Fragmentierung der Verantwortung: Die einen sind „für die Kosten zuständig“ und sagen stereotyp: „Wir haben ein Kostenproblem.“ Und die anderen sind zuständig für die KundInnenzufriedenheit.
4. Im Prozessdenken interessiert nicht das Entweder-oder, was oder wer wichtiger ist, sondern das Zusammenspiel, die Gesamtleistung, das schnell-lernende Durchlaufen des Kreises – trotz der vielen Einzelschritte und „Stabübergaben“.
5. Die KundInnenorientierung wird dementsprechend aus zwei verschiedenen Perspektiven gespeist – von außen nach innen („outside-in“) wie auch von innen nach außen („inside-out“). Allerdings erweist sich in der Praxis, dass das Marketingdenken von außen nach innen, die Unternehmensführung vom Markt her mehr gefördert werden muss, weil sie viel weniger selbstverständlich ist, weil sie viel öfter vergessen wird, weil der Kreislauf eher von außen nach innen schwächelt als umgekehrt.

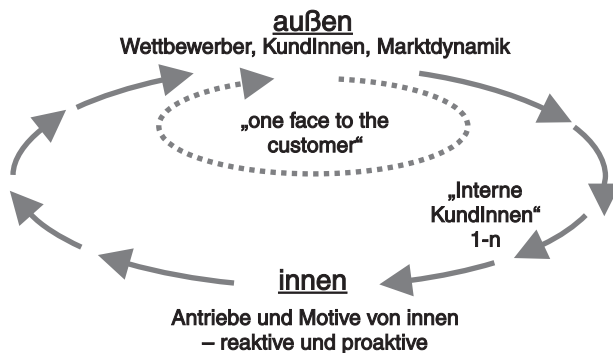
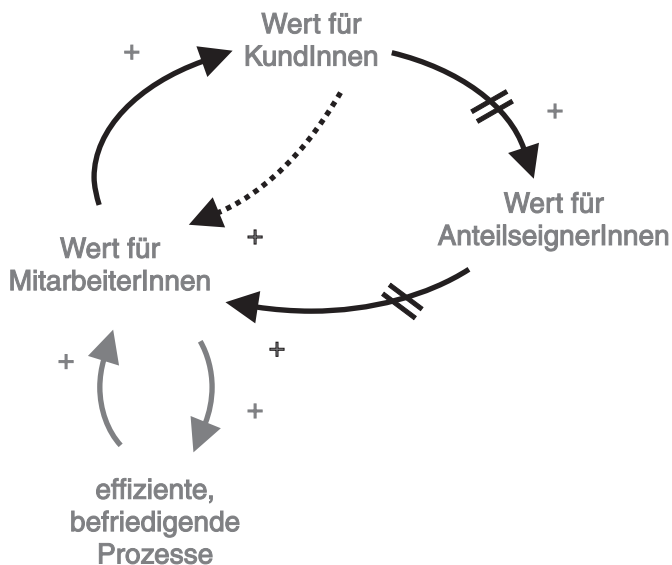


Abbildung 1: Wert „vom Kunden zum Kunden“ – „marketing meets process“

Eine sehr attraktive Vision bringt die Trendumkehr in Gang

Wer „Wert vom Kunden zum Kunden produzieren“ zur vorrangig praktizierten Leitidee erhebt, feuert eine Erfolgsspirale an, die in letzter Konsequenz auf die Realisierung einer sehr attraktiven und gesund gewinnträchtigen Vision zielt. Sie bringt eine veritable Trendumkehr in Gang: weg vom kleinsten gemeinsamen Nenner einer vagen KundInnenorientierung hin zu einer Win-Win-Win-Dynamik für KundInnen, Shareholder und MitarbeiterInnen (siehe Abbildung 2).

Mit dieser konstruktiven Dynamik kommt auch wieder ein ökonomischer Basis-Zusammenhang stärker zu praktischen Ehren, der im Arbeitsalltag vieler – insbesondere großer – Unternehmen der mit der Spezialisierung oft einhergehenden Fragmentierung und der Verfolgung von Einzelinteressen zum Opfer gefallen ist. „Wo kein Wert für den Kunden, dort auch kein Wert für den Eigentümer“ (Rolf-E. Breuer, Ex-Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank, zit. in Habel 2001). Wie viel öfter wird diese Binsenweisheit verdrängt statt tatsächlich beherzigt? Wie viel mehr Zeit widmet so manches Vorstandsteam der Sorge um den Shareholder Value als der Sorge, den KundInnen durchgängig mehr Wert zu liefern?



Das Hauptaugenmerk liegt auf dem Vergrößern des Kuchens durch besseres Gestalten und Verantworten der Geschäftsprozesse

Abbildung 2: Geschäftsprozesse gestalten – das Basiskonzept des „Win-Win-Win“

Wie funktioniert nun diese konstruktive Dynamik? Die Fähigkeit, mehr Wert für KundInnen liefern zu können, führt – oft allerdings erheblich zeitverzögert – zur Steigerung der Attraktivität des Unternehmens und des tatsächlichen Unternehmenswerts, wenn auch nicht immer des aktuellen Börsenkurses. Unternehmen mit attraktivem Image ziehen MitarbeiterInnen mit Leistungswillen und Leistungspotenzial an. Wert für KundInnen zu liefern motiviert jede/n MitarbeiterIn mehr als eine Arbeit, deren Wert diffus und unbesprochen bleibt. Anerkennendes Feedback verstärkt die Befriedigung und stimuliert dazu, den Wert für KundInnen weiter zu steigern. (Die Beziehungsqualität steigt mit, was im Dienstleistungsgeschäft immer mehr der entscheidende „Zusatzwert“ ist.) Befähigte MitarbeiterInnen tragen, wenn sie dürfen, dazu bei, dass die Arbeitsprozesse, in die sie eingebunden sind, intelligent konzipiert sind und effizient laufen. Das liefert auch mehr Wert für sie selbst. Jeder weiß, dass es persönlich befriedigender und herausfordernder ist, in intelligente Prozesse eingebunden zu sein als in holprige, „dumme“. So schließt sich die große Erfolgsspirale zu einem Mehrwert für Shareholder, der grundsollide fundiert ist, weil er – von nichts kommt nichts, ohne Tricks und doppelten Boden – auf nachhaltigem, für KundInnen und MitarbeiterInnen erarbeitetem Wert beruht.

Nach all unserer praktischen Erfahrung liegt der entscheidende – und oft übersehene oder gering geschätzte – Hebelpunkt in der Stärkung der aktiven Verantwortung der Führungskräfte und MitarbeiterInnen für die dauerhafte Verbesserung der Leistungskraft der Geschäftsprozesse. Nur Menschen machen aus Abläufen wertvolle Prozesse.

Prozessverantwortliche und Prozessteams ebnen den Königsweg zur Win-Win-Win-Erfolgsspirale

Natürlich wären mehrere Einflussfaktoren zu nennen, aber zwei Hauptimpulse sind auf dem Königsweg zur erfolgreichen Realisierung der beschriebenen Win-Win-Win-Dynamik unabdingbar und hervorragend wichtig: Erstens die unbeirrbar entschlossene Top-Managements „to hold the vision“ dieser Win-Win-Win-Dynamik. Die Entschlossenheit – und damit verbunden entschlossene Geduld, unspektakuläres Stehvermögen – ist deshalb so wichtig, weil sich die schönsten Früchte der Dynamik zeitverzögert zeigen, genauso wie sich die Progressionskurve jeder Zinseszinsrechnung erst nach Jahren zeigt. Und zweitens die Entscheidung, die Rolle des/der Prozessverantwortlichen (Hammer 2002a, 2002b) bzw. von Prozessteams einzuführen, die dem praktischen Verbessern der Prozesse im Organisationsalltag eine verlässliche, dauerhafte Grundlage gibt.

Nur so ist nachhaltig gesichert, dass dem Wert für die KundInnen, der in den Prozessen – und nur dort – produziert wird, organisationsweit dauerhaft hohe Aufmerksamkeit gewidmet wird. Nur so bleibt das Verbessern einzelner Prozesse nicht ein Strohfeuer. Nur so wird Prozessdenken zu einem Charakteristikum einer Führungs- und Unternehmenskultur, die mehr Priorität auf durchgängige, organisationsweite Leistungsfreude legt, auf mehr Unter-

nehmerInnentum, orientiert an der integrierenden Idee, im ganzen Prozess – natürlich kostengünstigst – Wert für KundInnen zu schaffen. Ausgerichtet auf diese inhaltlichen Ziele ist es dann die professionelle Aufgabe, eine dazu passende Change-Projekt-Architektur zu entwerfen, die den Container für die Nachhaltigkeit der stärkenden, zukunftssichernden Veränderung der Organisation schafft (siehe Abbildung 3).

Die betroffenen MitarbeiterInnen und Führungskräfte als aktiv Beteiligte erweisen sich immer wieder als die besten ProzessexpertInnen, die man sich vorstellen kann. In großen Unternehmen ist dieses Unterfangen schwieriger und erfordert mehr Stehvermögen als in kleinen.

Zusammenfassend wird jetzt verständlich, warum man in so vielen Organisationen lieber über KundInnenorientierung spricht, statt sie nachhaltig zu praktizieren. Sehr verständlich! Was die Chancen der wenigen Organisationen, die das ändern wollen, umso attraktiver macht.

Neun Vergleichsmaßstäbe	Traditionelles Unternehmen	Prozessunternehmen
1) zentrale Achse	➤ Funktion	➤ Prozess
2) Arbeitsplatz	➤ Abteilung	➤ Team
3) Stellenbeschreibung	➤ begrenzt	➤ breit
4) Maßstäbe	➤ eng	➤ „vom Kunden zum Kunden“
5) Fokus	➤ auf den Boss	➤ auf die KundInnen
6) Vergütung	➤ tätigkeitsbezogen	➤ ergebnisbezogen
7) Rolle der Führungskraft	➤ Vorgesetzte/r	➤ Coach
8) zentrale Rolle	➤ die fachlich-funktionale Führungskraft	➤ der/die Prozessverantwortliche
9) Kultur	➤ konfliktorientiert	➤ auf Zusammenarbeit ausgerichtet

Abbildung 3: Prozesse verantworten: ein Vergleich zwischen „traditionellem Unternehmen“ und „Prozessunternehmen“ (M. Hammer)

Abschließend wagen wir einen Ausblick, eine Prognose

Vor dem Ausblick kommt der Rückblick, der eine leise, sanfte und unwiderstehliche Entwicklung nachzeichnet. In den letzten 25 Jahren haben sich das Umfeld und der größere Kontext, in denen Führungskräfte agieren, grundlegend geändert. Waren vor wenigen Jahren noch die folgend skizzierten fünf Hauptaufgabenfelder von Führung (siehe Abbildung 4) entweder wenigen Top-ManagerInnen und ihren kleinen SpezialistInnenstäben vorbehalten oder „überhaupt kein Thema“ wie z.B. Change Management, so ist das heute deutlich anders. Heute sind diese fünf Aufgaben für sehr viele Führungskräfte höchst relevant und nehmen einen großen Teil ihrer Arbeitszeit in Anspruch. Bei vielen noch ziemlich unbewusst und mit einigem schlechten Gewissen verbunden: „Ich komme immer weniger zu meiner eigentlichen Arbeit!“ Womit das vertraute, gelernte, angestammte Fachgebiet gemeint ist – also Verkauf, Controlling, Produktion, Personal usw.

Aus dieser Entwicklung eine Prognose abzuleiten ist nicht sehr gewagt: Die Verantwortung für die fünf Aufgabenfelder wird mehr und mehr bewusst werden, sie wird mehr und mehr zum professionellen Standard für ManagerInnen werden. Weshalb Führungskräfte – zurückhaltend formuliert – kaum einen Fehler machen, wenn sie beizeiten etwa gut in die Entwicklung ihrer Kernfähigkeit, Prozesse zu managen, praktisch und theoretisch investieren. Dies ist die Quintessenz des Titels: „Alle reden von KundInnenorientierung. Wir nicht.“ Dies ist auch ein zentraler Erfolgsfaktor in jedem sorgfältig gestalteten Win-Win-Win-Change-Projekt.

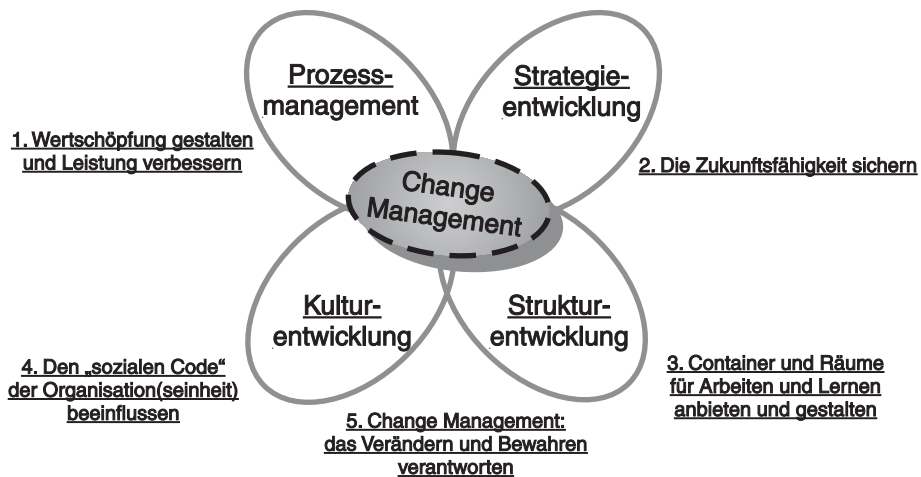


Abbildung 4: Die fünf Aufgabenfelder des stark erweiterten Führungsjobs heute

Literatur

- HABEL, ROLF W. (2001): Faktor Menschlichkeit. Führungskultur im Zeichen der Net-Economy. Wien
- HAMMER, MICHAEL (2002a): Business back to Basics. Die 9-Punkte-Strategie für den Unternehmenserfolg. München
- HAMMER, MICHAEL (2002b): Process Management And the Future of Six Sigma. In: Sloan Management Review, Vol. 43, No. 2, Winter 2002, S. 26-32
- RIGBY, DARREL K./REICHELIED, FREDERICK F./SCHEFTER, PHIL (2002): Customer Relationship Management. Wie Sie die vier größten Fehler vermeiden. In: Harvard Business Manager, 4/2002, S. 55-63
- SUTRICH, OTHMAR (1994): Prozeßmarketing anstelle des Mix. Mit dem Prozeßansatz stellt sich das ganze Unternehmen in den Dienst des Marktes. In: Harvard Business Manager, 1/1994, S. 118-125
- SUTRICH, OTHMAR/ALLABAUER, HARALD (2002): Geschäftsprozesse Verstehen, Verändern, Verantworten, 1-2-3. Seminarbroschüre (unveröffentlicht)