

Service & Erlebnis Management

in Mediotheken und Dokumentationsstellen

Herbstschule 2011

Manfred Ritschard & Partner GmbH, Meggen, 2011

www.manfredritschard.ch

Programm Modul 7: *Service & Erlebnis Management*

1345-1430 Referat *Einführung*

Manfred Ritschard

1430-1515 Referat *Innovation verlangt Change Management* **Sabine Grebien, Unternehmensberaterin**

1515-1530 Pause

1530-1615 Referate *Change Management* **Doris Antener, Stv Chefin BiG,**
- *Erfahrungen und Herausforderungen* & **Andrea Zelenka, Service Public,**
 Bibliothek am Guisanplatz, Bern

1615-1700 Workshop *Thesen & pragmatische Lösungsansätze* **Gruppendiskussion und**
 für das Bibliotheken-Management **Talk mit Referenten & Publikum;**

Posten A: Prozesse (A. Zelenka)

Posten B: Mensch (D. Antener)

Posten C: Marke (M. Ritschard)

Ab 1700 **Apéro**

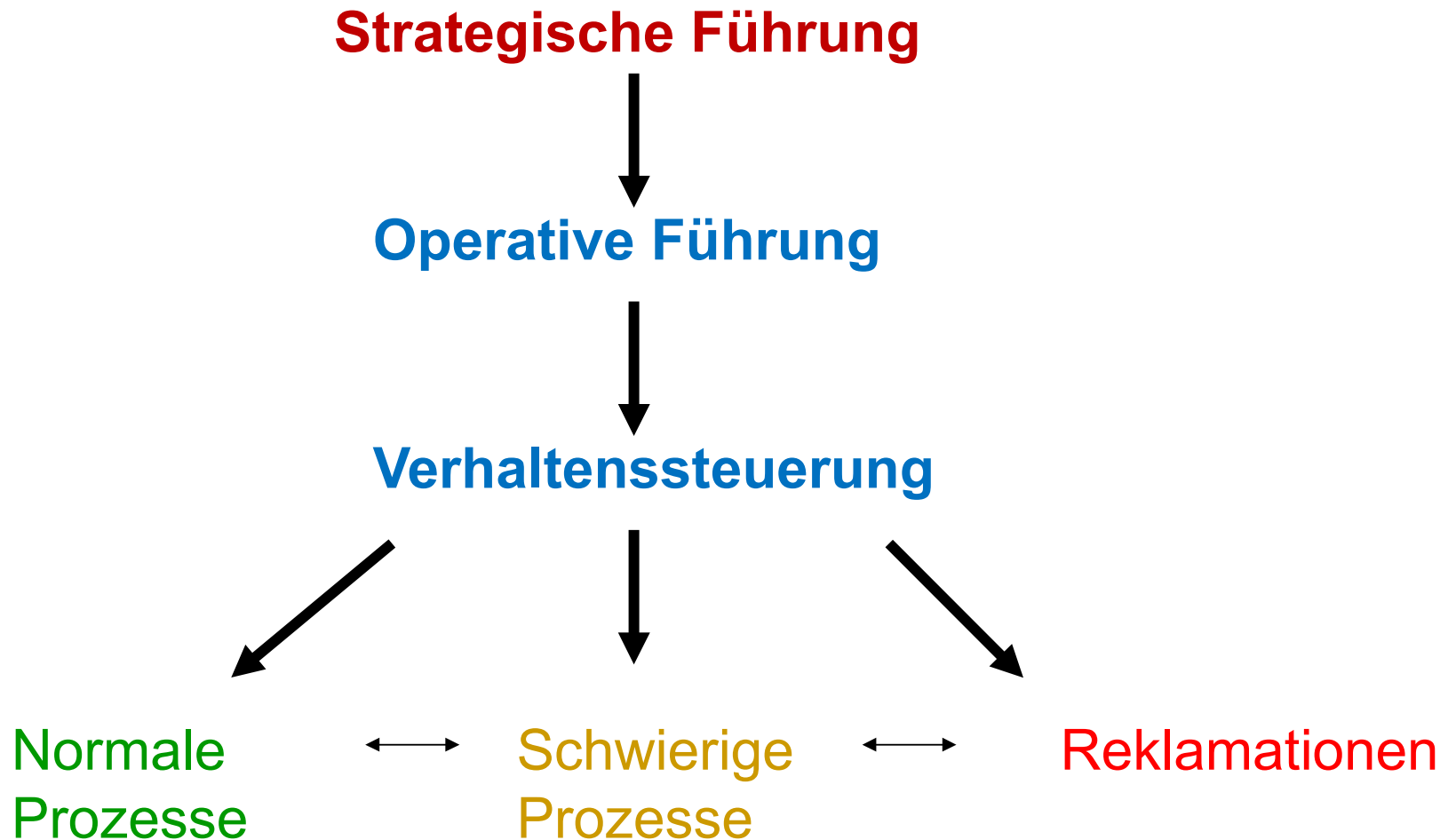


Richtziel

- Management von Service-Prozessen in Mediotheken und Dokumentationsstellen

Themen

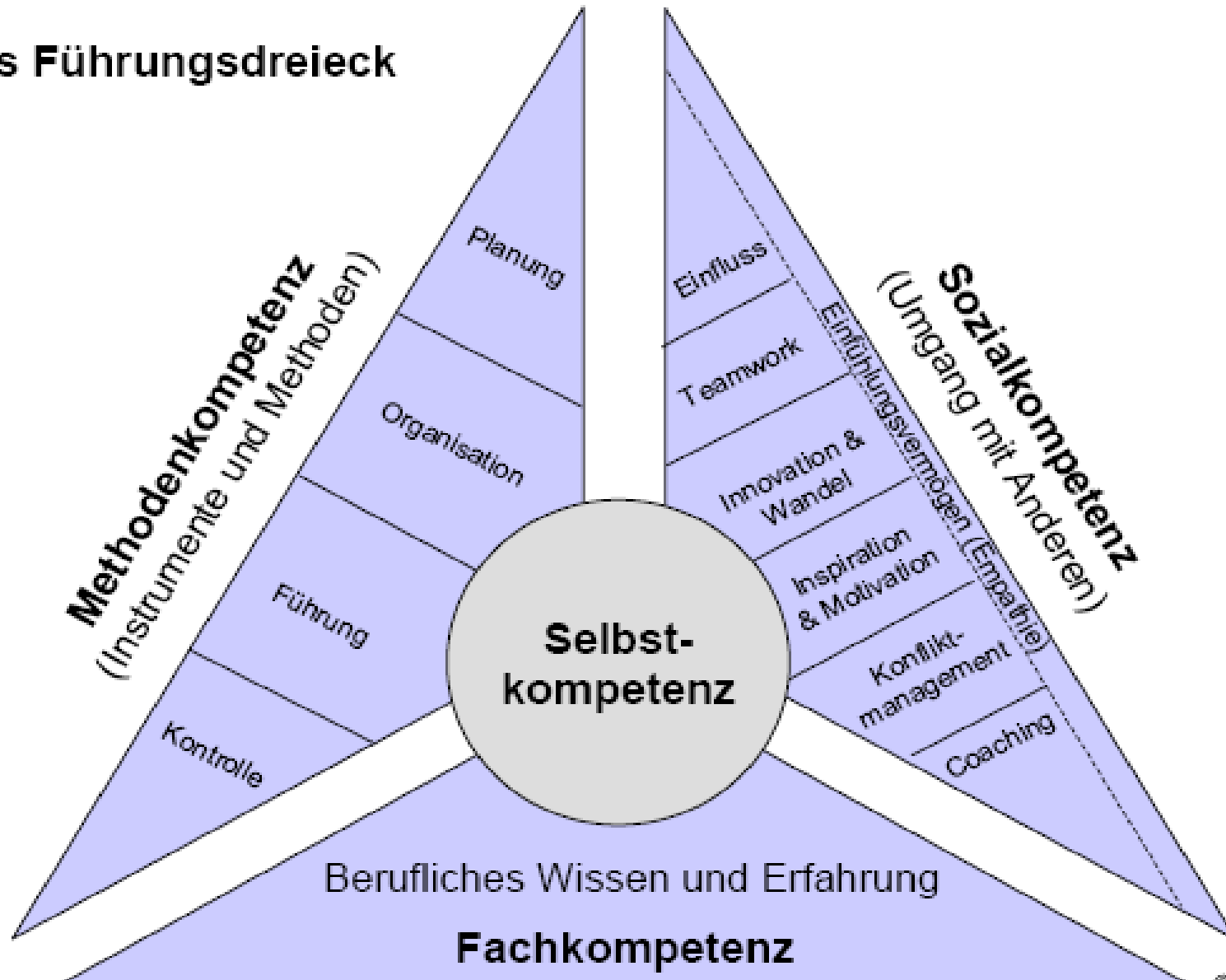
- Teamführung und Teamkommunikation im Hinblick auf kundenorientiertes Verhalten
- Führungspersönlichkeit, Teamoptimierung und Coaching
- Kundenprozesse instruieren und korrigieren
- Verhaltensziele vereinbaren und einfordern
- Feedback zu geben und einholen







Das Führungsdreieck



Motivation: *Warum will ich es tun?*



Motivation ist die Eigensteuerung des Individuums – warum verhält sich ein Mensch so und nicht anders. Die entscheidende Frage lautet: **WARUM soll ich es tun ... ?**

- Lustgewinn
 - **Lob & Streicheleinheiten**
 - **Mehr Prestige**
 - Spass, Abwechslung, Erfolgserlebnisse
 - Sicherheit (auch existenziell) und Selbstbewusstsein
 - Mehr Lohn
 - Sinn in der Arbeit
- Schmerzvermeidung
 - **Ermahnungen**
 - **Weniger Prestige**
 - Misstrauen, Langeweile, Frusterlebnisse
 - Unsicherheit und Selbstzweifel
 - Weniger Lohn
 - Kein Sinn in der Arbeit



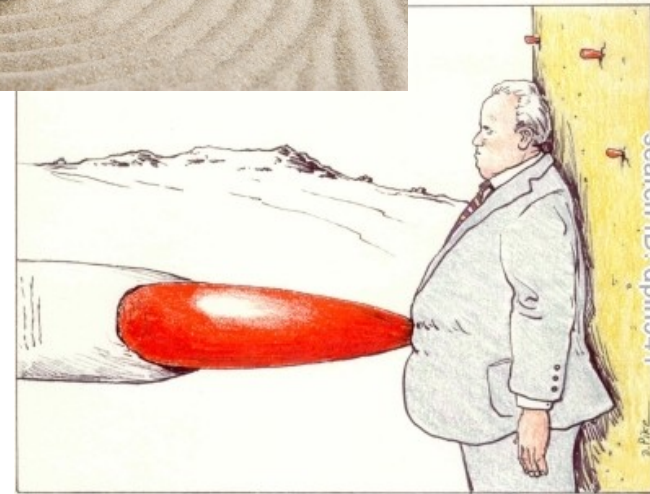
Neurobiologie: Die drei limbischen Instruktionen



Balance (am häufigsten)



Dominanz



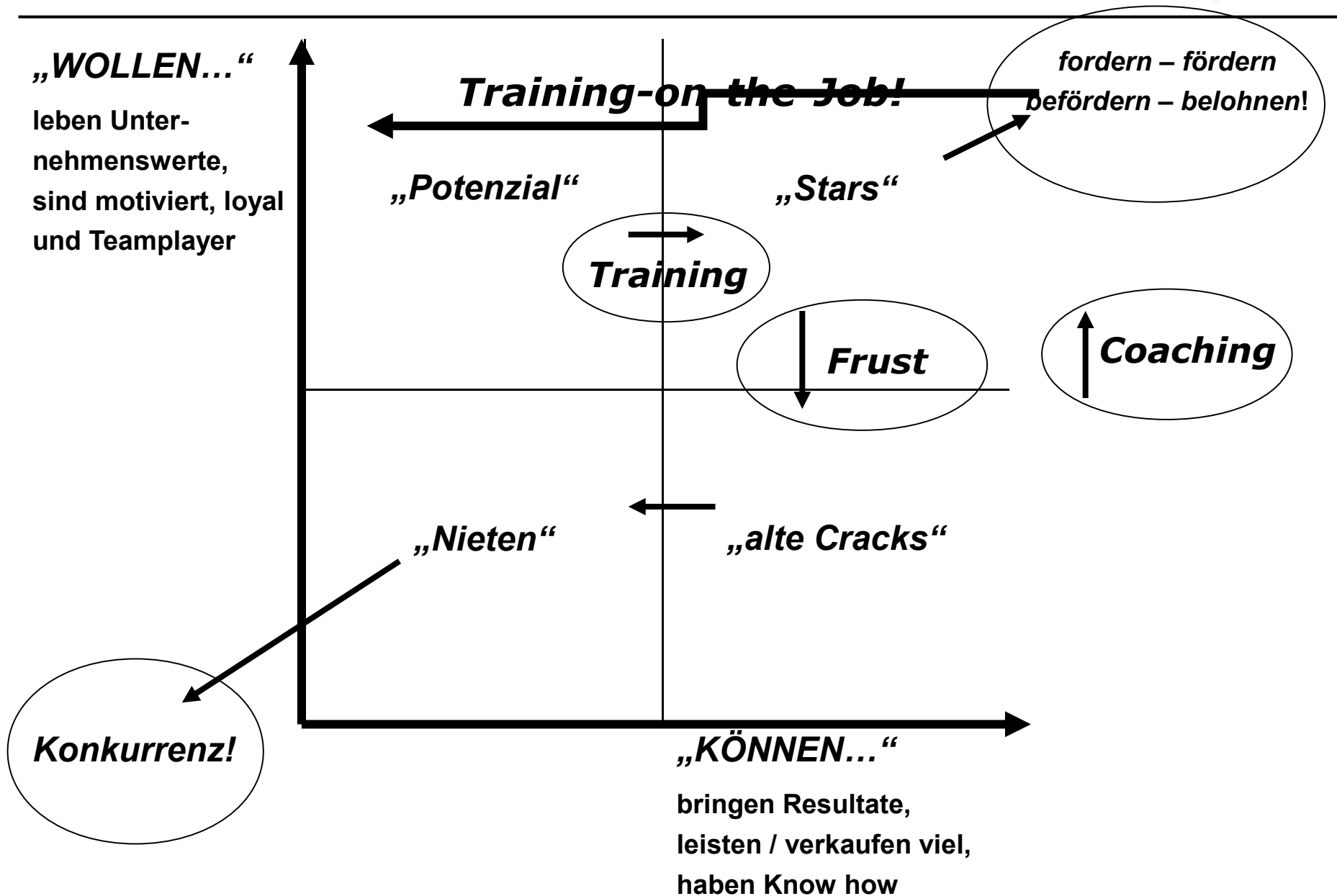
Stimulanz



Vgl. **Hans-Georg Häusel:**

Limbic Success (ISBN 978-3-448-08107-7); Think Limbic (ISBN 978-3-448-06813-9);
Brain View (ISBN 978-3-448-08746-8); Neuro Marketing (ISBN 978-3-448-08056-8)

Zusammensetzung des Teams



Führungsstil



Führen wie ein Wetterhahn ... (?)



Führen wie ein Feldherr ... (?)



Führen wie auf einer Wolke... (?)



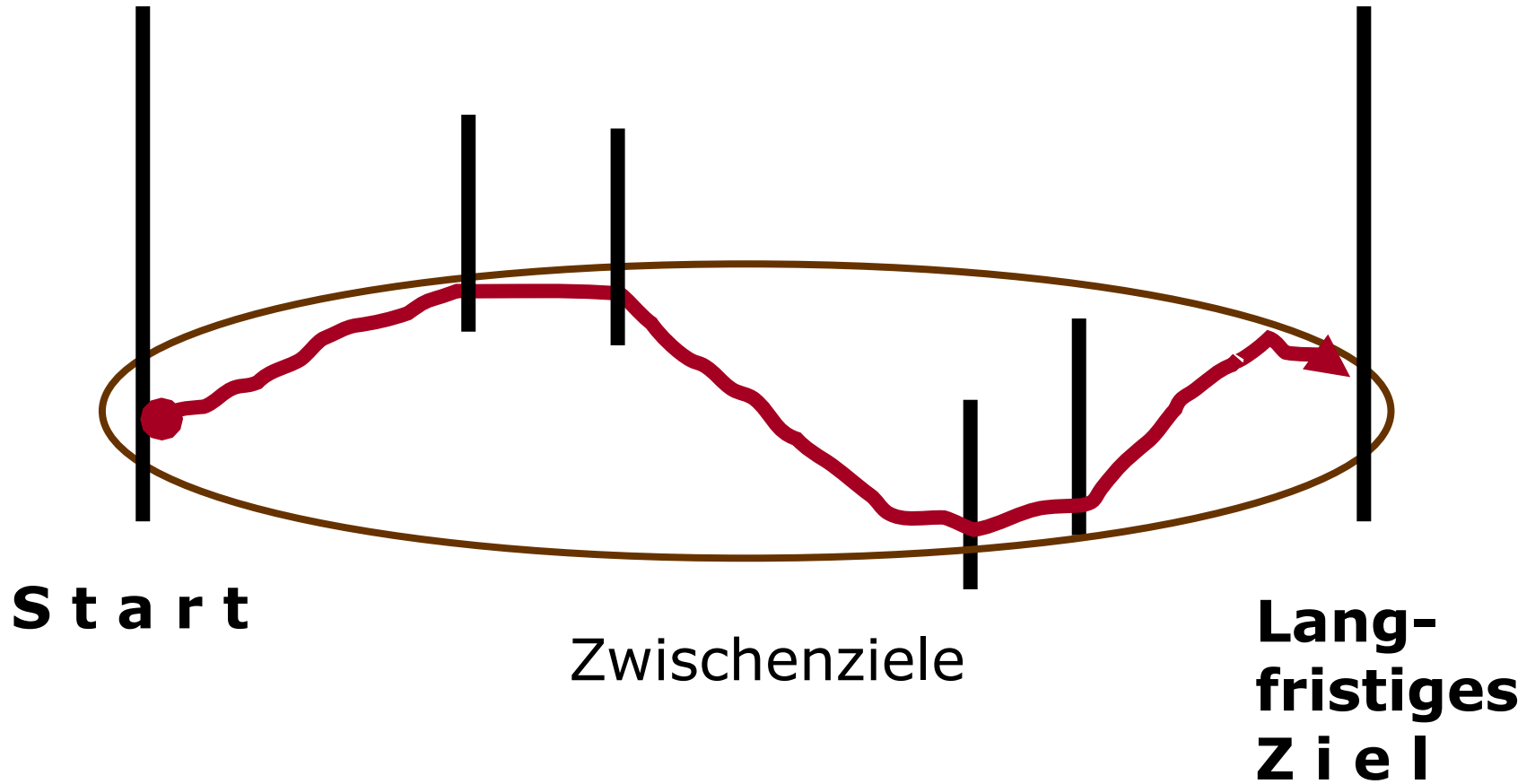
Der Führungsstil, wenn etwas schief läuft ...



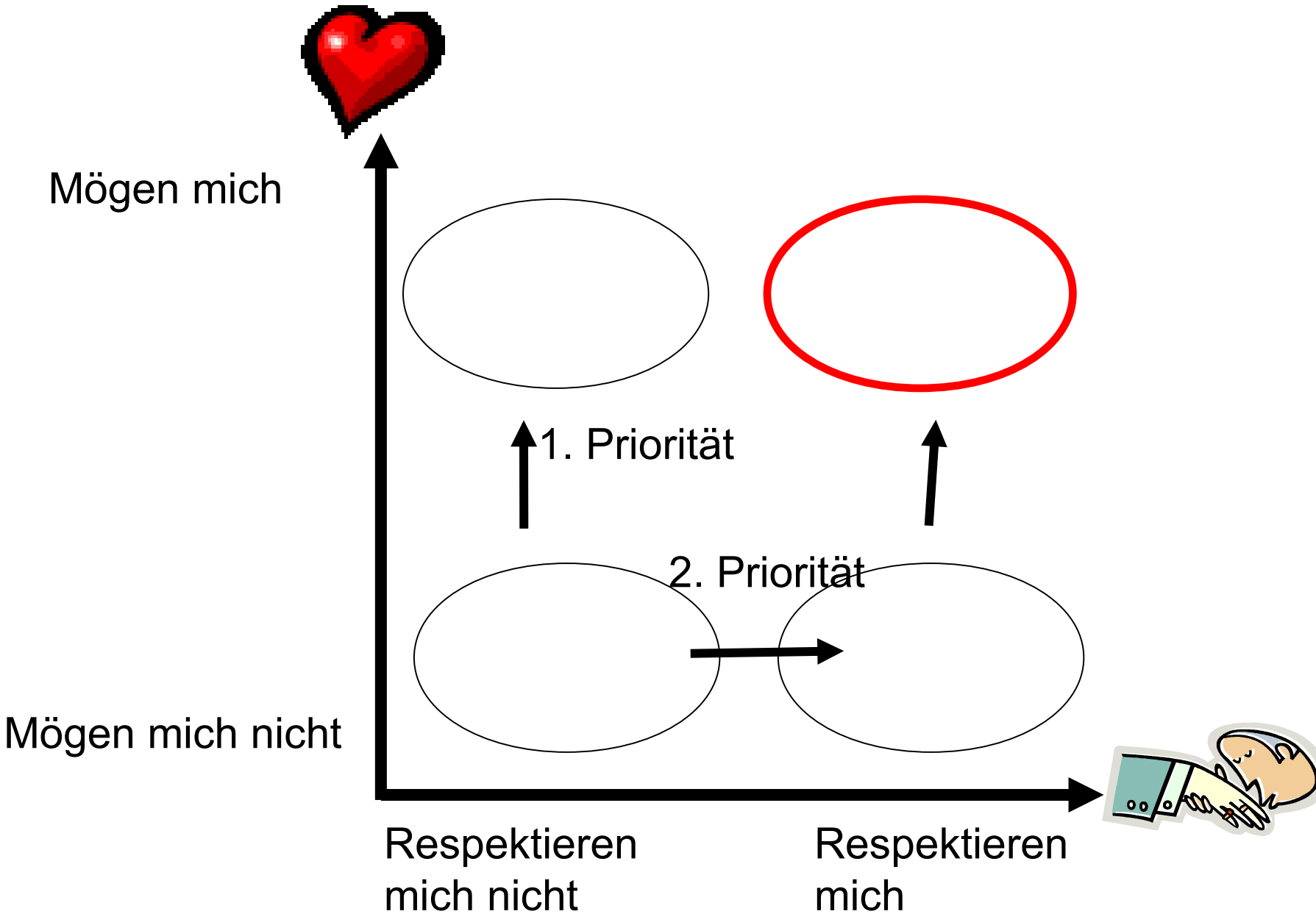
Alle sitzen im gleichen Kanu...



Führen wie mit einem Gummi-Twist ... ?



Meine Beziehungen zum Team





Führungsgrundsätze

- Ich gehe voran – bin loyal zur Firma und zum Management und mache vor, was ich von den Anderen erwarte.
- Es ist meine Aufgabe, eine gute Beziehung zu meinen Leuten herzustellen. Wer mich nicht mag, gehorcht nur widerwillig und tut nichts freiwillig für mich: *Wie gewinne ich auch Leute als Verbündete, die ich nie zu mir nach Hause einladen würde?*
- Ich sage in einfachen Worten und deutlich, welche Mitarbeitenden mit welchen Kompetenzen ich brauche und was ich von Ihnen verlange!
- Ich darf führen:
 - Ich kann Personalentscheide fällen oder zumindest beeinflussen
 - „90% korrektes Verhalten und wenn es hart auf hart geht 10% kanalisierte Aggression!“ (Dr. Jens Weidner, GDI, Zürich; 2010)

Dilemma des unteren / mittleren Managements

(in Anl. an Claus von Kutschenbach, in: ManagerSeminare 164/2011, S. 69)



- **Sandwich-Position:**
 - Forderung nach Veränderung von oben und Bedürfnis nach Stabilität von unten
 - Vorgabe des grössten Outputs von oben und Wunsch nach Entlastung von unten
 - Visionen von oben und Grenzen der Machbarkeit von unten
- **Diplomatisches Geschick gefordert:** Neutralität wahren, Bündnisangebote ablehnen, ohne das Gegenüber zu verärgern
- **Argumentationstechnik gefordert:** Grenzen der Machbarkeit und suboptimale Lösungen erläutern
- **Neinsagen – trotz Verpflichtung nach oben:** Vorgaben des Topmanagements mit sachlichem „Nein“ ablehnen (???)
- **Mut zur Reduktion:** komplexe Strategien in verständliche Botschaften umwandeln.



Unser Anforderungsprofil:

Was müssen unsere Mitarbeitenden können?

Das Einstellungsgespräch ist entscheidend!

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Management-by-Objectives (MbO)



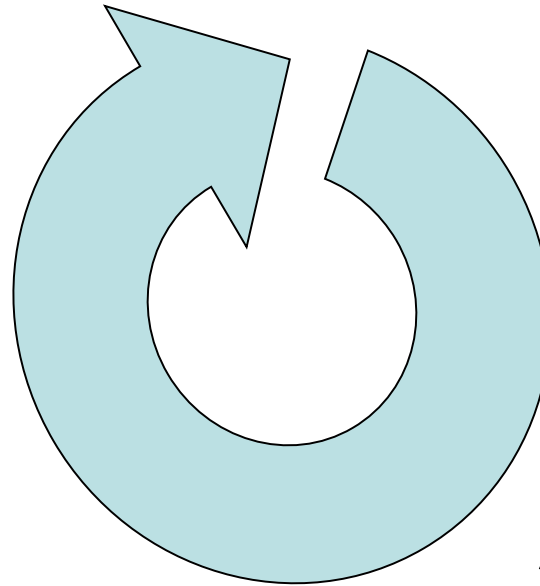
Übergeordnete Ziele des Unternehmens

(Warum dieses Zielverhalten?)

Personalentscheide

Qualifikation

Mystery Testing /
Kunden-Feedback



Instruktion / Training /
Rollenspiele

Verhaltensziele
vereinbaren und
einfordern

Feedback geben



- 1) Workshops (Ziel „Probleme lösen“)
- 2) Team-Meetings (Ziel „Informieren“)
- 3) Verhaltensinstruktionen (Training-on-the-Job)
- 4) Verhaltenszielvereinbarungen
- 5) Feedback geben
- 6) Feedback einholen
- 7) Laterale Führung im Team
- 8) Externes Coaching

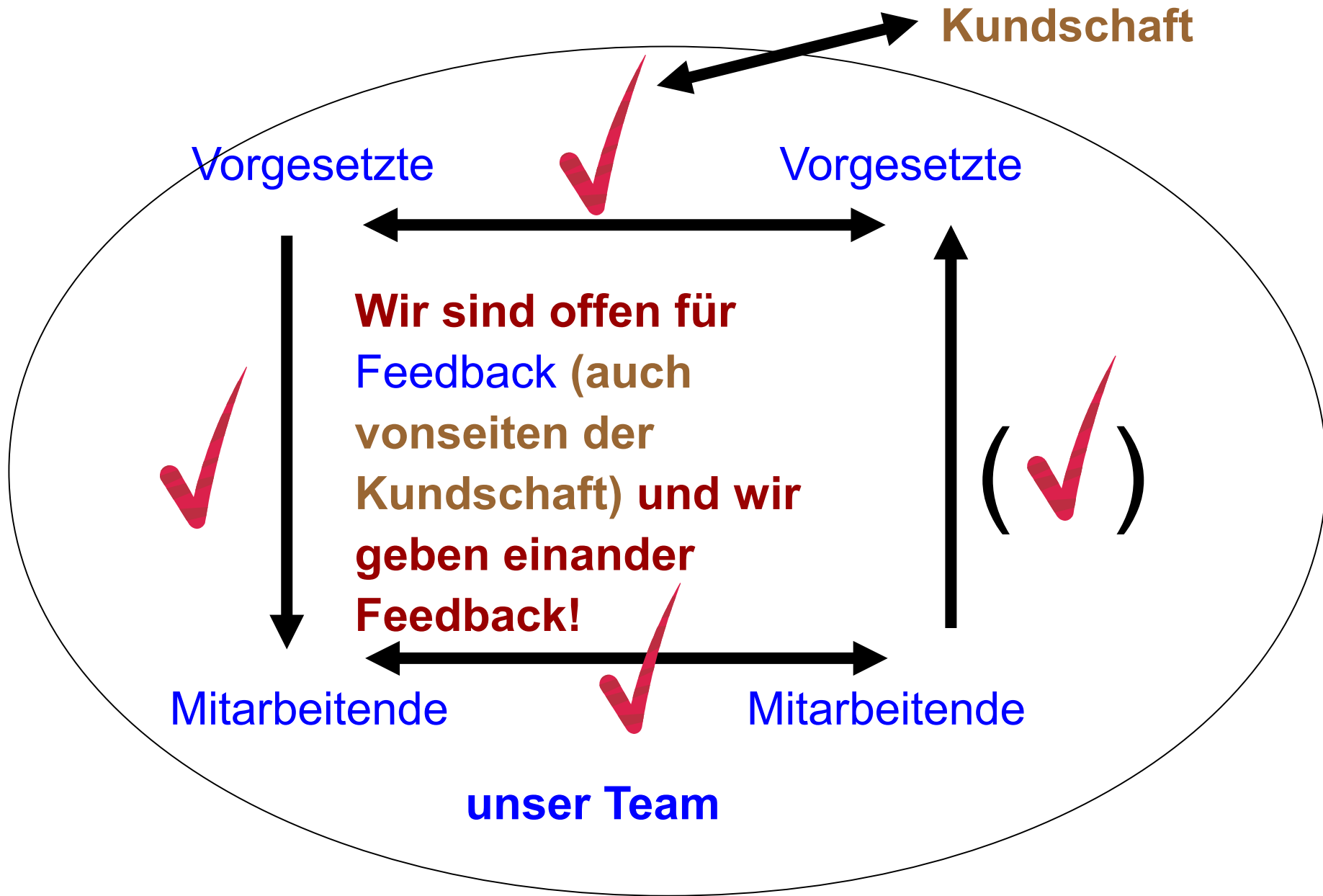


Mit **lateral**er Führung führt sich das Team selbst – die Teammitglieder geben einander Feedback – auch zu unerwünschtem Verhalten. Dies wird vom Management ausdrücklich in Team-Info-Meetings verlangt und (evtl. durch externe Fachleute) instruiert. Unterstützend wirken dabei Boni und Prämien für das Team, welche an die Erreichung quantitativer und qualitativer Ziel geknüpft sind. Das Team einigt sich dazu auf folgende Definition:

*Wir als **Team** verstehen uns als eine Gruppe von Personen,*

- *deren Fähigkeiten sich gegenseitig ergänzen,*
- *die sich für gemeinsame Leistungsziele engagieren*
- *und die sich gegenseitig zur Verantwortung ziehen.*

(in Anl. an: Katzenbach, John & Smith, Douglas, McKinsey)





Inhouse-Schulungen (Corporate Training)

Mit Inhouse-Schulungen werden die Mitarbeiter(-innen) und deren direkte Vorgesetzte mit neuen Verhaltensstandards vertraut gemacht. Die Vorgesetzten werden dazu befähigt, die Standards vorzuleben, ihren Teams zu instruieren und deren Anwendung durchzusetzen. **Schulungskampagnen** laufen idealerweise nach folgenden Schritten ab:

1. **Serviceanalyse** (teilnehmende Beobachtung, Service Workshops, Analyse der Reklamationen, Mystery Testing)
2. **Projektorganisation** (Gesamtverantwortung?)
3. **Entwicklung der Lernziele und –inhalte** (Workshops für Service Design!)
4. **Information nach Innen** (Team) und evtl. auch nach Aussen (Medien)
5. **Durchführung der Teamsschulungen**
 - a) **Verhaltenstrainings** für alle
 - b) **Train-the-Trainer & Führungstrainings** für die Vorgesetzten
6. **Training-on-the-Job** und **Laterale Führung** zur Sicherung der Nachhaltigkeit (evtl. unterstützt durch externes Coaching)



Die Manfred Ritschard & Partner GmbH besitzt das Verwendungsrecht über unsere Werke (Schulungsunterlagen, Merkblätter, Konzepte, Offerten etc.), da sie unabhängig von ihrem Wert oder Zweck, geistige Schöpfungen mit individuellem Charakter sind (vgl. Art. 2 URG). Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Manfred Ritschard & Partner GmbH unzulässig (vgl. Art. 10 URG).

Die Teilnehmenden unserer Schulungsveranstaltungen erhalten Sie das Recht, die vermittelten Inhalte, Methoden, Techniken usw. selbst in ihrer beruflichen Praxis anzuwenden. Es ist ihnen jedoch nicht erlaubt, diese Schulungsunterlagen kommerziell weiter zu verwenden. Dies gilt auch für alle Personen, welchen Schulungsunterlagen zur Einsicht vorgelegt werden.

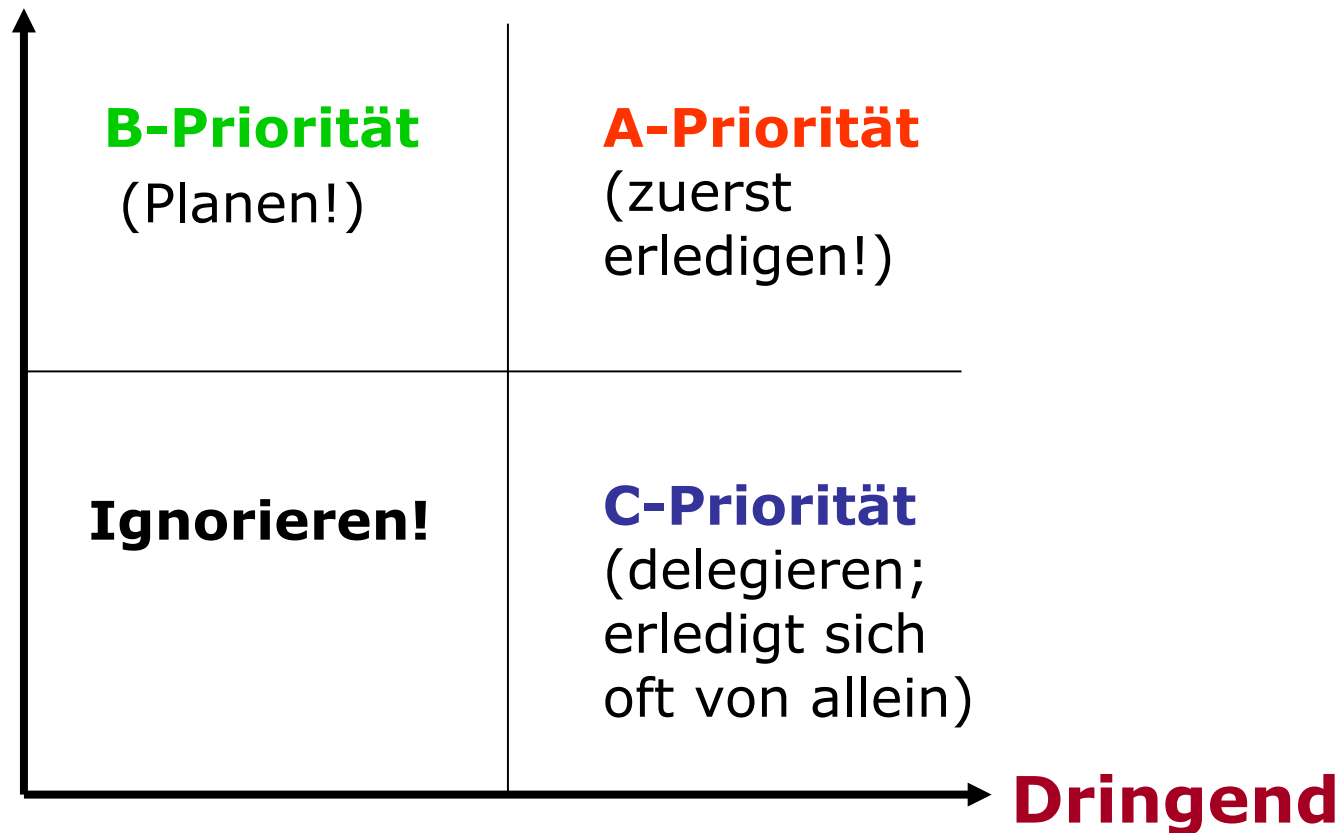
Die Gesetzgebung unterscheidet zwischen veröffentlichten und nicht veröffentlichten Werken. Veröffentlichte Werke dürfen auszugsweise und unter bestimmten Bedingungen von Bildungsinstitutionen kopiert werden. Ein grosser Teil der an unseren Schulungsveranstaltungen abgegebenen Unterlagen stellt jedoch keine veröffentlichten und keine erschienenen (in den Verkehr gebrachten) Werke nach Art. 9 und 19 URG dar und darf deshalb weder für private noch interne oder andere Zwecke kopiert werden.

Falls aus den Unterlagen zitiert wird, hat dies mit korrekter Quellenangabe zu erfolgen (vgl. Art. 68 URG).



Wie kann ich Zeit für Führungsaufgaben gewinnen?

Wichtig





Verhaltensinstruktionen

Mit Verhaltensinstruktionen trainieren Vorgesetzte und / oder interne Coaches mit einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen neue Verhaltensstandards nach dem Prinzip Training-on-the-Job.

- 1) **Erklären**
(Was? Wann? Wie? Warum?)
- 2) **Vormachen**
(Vorgesetzter spielt den Mitarbeitenden)
- 3) **Nachmachen lassen**
(Vorgesetzter spielt den Kunden und gleichzeitig den Instruktor)
- 4) **Korrigieren und ermutigen**
(Feedback geben und loben)
- 5) **Zielverhalten vereinbaren**
(*Werden Sie sich in solchen Situationen so verhalten, wie Sie es gerade gelernt haben? Versprochen?*)

Schriftliche Vereinbarung von Verhaltenszielen



Die schriftliche Vereinbarung von Verhaltenszielen dient dazu, mit jedem einzelnen Teammitglied verbindliche Verhaltensstandards zu vereinbaren, welche kontrolliert und in der Qualifikation berücksichtigt werden. Wichtig: Immer nur ein Zielverhalten pro Vereinbarung festlegen.

- 1) **Situation**
Wann? Wo? Mit wem?
- 2) **Zielverhalten**
Was?
- 3) **Begründung**
Warum?
- 4) **Terminierung**
Bis wann?
- 5) **Umsetzungskontrolle**
Wer gibt Feedback?