

## Der Weg zur leistungsorientierten Service-Kultur

### Ergebnisorientierte Service-Organisation gefordert

Jedes Unternehmen steht heute vor der Forderung, bei immer knapper werdenden Ressourcen die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern. Um aber Effizienz und Effektivität steigern zu können, wird eine auf Kundennutzen ausgerichtete Service-Organisation vorausgesetzt.

Diese Forderung gilt insbesondere auch für IT-Organisationen. Diese müssen der Geschäftsleitung die Verwendung bzw. den Einsatz ihrer IT-Ressourcen vermehrt erklären. Vorbei sind die Zeiten, als die IT als undurchsichtiges Cost-Center akzeptiert wurde. Wie wird aber eine alte, frustrierende und technologiegesteuerte Organisation zu einer auf Kundennutzen ausgerichteten Service-Organisation? Die Anpassung der Organisationsstrukturen reicht dabei nicht mehr aus, um Serviceleistungen kundenorientiert erbringen zu können.

### Konstruktive Unternehmen führen zu erfolgreicheren Unternehmen

Nichts ist so stetig wie der Wandel. Gerade in der heute schwierigen Zeit gilt es, trotz wirtschaftlichem Gegenwind «Vollgas» zu geben. Die Grundlage für ein effizientes und effektives Veränderungsmanagement sind dabei leistungsorientierte und motivierte Mitarbeiter.

### Indikatoren für den Leistungsstand des Personals

#### Individuelle Ebene - positiv

- **Rollenverständnis:**  
Eindeutigkeit der Erwartungen an den Mitarbeiter
- **Motivation:**  
Wille des Mitarbeiters, sich für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen
- **Zufriedenheit:**  
Positive Assoziationen in Bezug auf die Arbeitssituation
- **Zukunftsplanung:**  
Prognose hinsichtlich Verbleib in der Organisation

#### Individuelle Ebene - negativ

- **Rollenkonflikte:**  
Inkonsistente oder gegen persönliche Präferenzen verstossende Erwartungen des Unternehmens
- **Fehlende Arbeitsplatzsicherheit:**  
Unklare Zukunftsperspektiven der Tätigkeit
- **Stress:**  
Für Mitarbeiter belastende Beanspruchung durch erhöhte Anforderungen, Druck und Konflikte

#### Team-Ebene

- Zusammenarbeit innerhalb des Teams
- Zusammenarbeit zwischen Teams / Gruppen
- Arbeitsqualität der eigenen Abteilung

#### Organisations-Ebene

- Organisationsqualität: Qualität der Unternehmensprodukte und Dienstleistungen
- Externe Anpassungsfähigkeit: Fähigkeit, Veränderungen im Unternehmensumfeld zu erkennen und darauf zu reagieren

### Kultur hat direkten Einfluss auf Servicequalität

Um ein systematisches, professionelles Vorgehen für das Management von IT-Dienstleistungen zu erwirken, ist die unabdingbare Bereitschaft zum Wandel in Richtung Kunden-Serviceleistung eine notwendige Voraussetzung.

Schnellere Durchlaufzeiten, bessere, objektivere Kommunikation und Information, höhere Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sind nur einige Beispiele direkten Nutzens einer kundenorientierten Servicekultur.

### Verbesserte Kultur reduziert das Risiko

Neben den Kredit- und Marktrisiken muss den operationellen Risiken eine immer stärkere Beachtung geschenkt werden. Eine Serviceorientierte Unternehmenskultur kennt die Risiken und hat angemessene Kontrollmassnahmen implementiert.

### Implementationsstrategie

Für die Implementierung einer Servicekultur gibt es keine Lösung von der «Stange», sondern ein individuell zugeschnittenes Beratungskonzept. Die Service-Management-Kultur muss gelebt werden, um langfristig Effizienz, hohe Verfügbarkeit und vor allem Kostenvorteile der IT in Unternehmen zu realisieren.

Die **Glenfis AG** kennt die Hürden auf dem Weg zu einer Serviceorientierten Organisationskultur.

#### Die 4 Schritte zur Umsetzung

1. **Orientierung schaffen**
2. **Bewegung erzeugen**
3. **Handeln intensivieren**
4. **Selbstverständlichkeit erzielen**

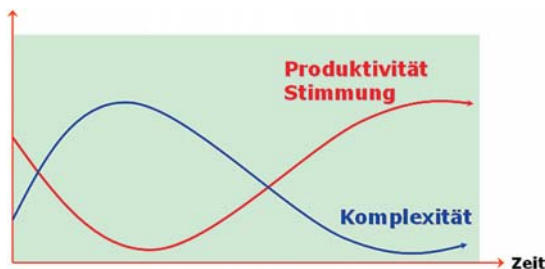
**Die Zukunft fängt hier und heute an, seien Sie dabei!**

## Der Weg zur leistungsorientierten Service-Kultur

### Die Dynamik von Veränderungsprozessen

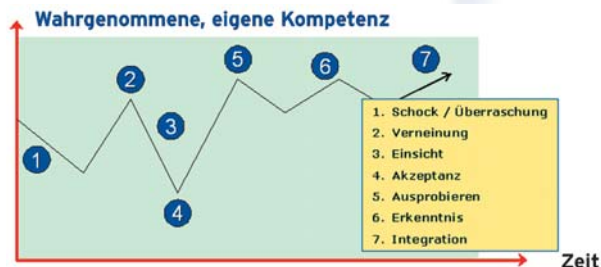
Die Umsetzung von Veränderungsprozessen wird zu Beginn von zunehmender Komplexität begleitet. Die Motivation der Beteiligten wird schlechter und die Produktivität der Organisation nimmt ab.

Die Gefahr, dass Service-Management-Projekte in dieser Situation abgebrochen werden, nimmt zu.



Die **Glenfis AG** hilft als Prozessbegleiter, dieser Tendenz entgegenzutreten, indem sie die Zusammenhänge transparent macht:

### Das Phasenmodell der Veränderung



#### 1. Phase: Schock / Überraschung

Erste Reaktion auf eine neue Situation, in der eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen und der eingetroffenen Realität besteht. Die Situation wird als etwas empfunden, das einem von aussen widerfährt. Häufig wird versucht, das Problem im Äusseren zu lösen, doch die gewohnten Strategien sind wirkungslos, das übliche Planen fällt schwer.

**Folge:** Die wahrgenommene Kompetenz nimmt ab.

#### 2. Phase: Verneinung

Die Situation wird als nicht wesentlich unterschiedlich von der alten bewertet. Die wahrgenommene Kompetenz steigt und altbewährte Verhaltensweisen werden beibehalten.

**Ausweg:** Bewusste Entscheidung, dass nur eine Änderung des Verhaltens zum Erfolg in der neuen Situation führt.

#### 3. Phase: Einsicht

Die wesentliche Einsicht ist die Einsicht in die eigene Unfähigkeit/die eigenen Fehler. Man erkennt, dass die Fixierung auf gewohnte Verhaltensweisen nicht zu einer Lösung führt. Fertigungs- und Kompetenzmängel sorgen für Frustration. Der Weg zum Finden der Problemlösung ist noch nicht bekannt.

#### 4. Phase: Akzeptanz

Die Realität wird als veränderte Situation akzeptiert. Gewohnte Handlungsmuster müssen abgelegt werden. Neue Einstellungen und Fähigkeiten werden entwickelt und in einer Experimentierphase ausgebaut.

#### 5. Phase: Ausprobieren

Neue Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder werden in verschiedenen Situationen ausprobiert (Pilotprojekt). Über Erfolge und Misserfolge beim Experimentieren wird neue Kompetenz erlernt. Als Konsequenz des Erlernens werden neue Wege/Strategien umgesetzt.

#### 6. Phase: Erkenntnis

Die Gründe für die Erfolge und Misserfolge beim Ausprobieren werden erkannt. Diese Gründe werden reflektiert. Das angemessene Verhalten für die neue Situation/Aufgabe kann erlernt und bewusst eingesetzt werden.

#### 7. Phase: Integration

Aus dem bisher Gelernten bilden sich Erfolgs- und Misserfolgsrezepte. Regeln für ähnliche Aufgaben/Anforderungen werden aufgestellt.

### Grundprinzipien zum Projekterfolg

Damit die neue Kultur nicht zu Konflikten führt, hilft Ihnen die **Glenfis AG** als Coach, die richtigen Fragen zu stellen:

- **Vereinfachung:**  
Was kann ich tun, um die Komplexität zu verkleinern?
- **Beschleunigung:**  
Was kann ich tun, um zu schnellen Erfolgen zu kommen?
- **Vertrauen:**  
Was kann ich tun, um Akzeptanz für das Service-Management-Projekt zu erhalten?

• **Fragen Sie nach unseren Dienstleistungen: zum Beispiel nach unserem Organizational Culture Inventory (OCI)**