

Lernen erfordert Feedback. Das passiert oft automatisch, geplant kann es jedoch viel mehr bewegen.

# Feedback an interne Dienstleister

Es gibt kaum ein großes Unternehmen, in dem interne Dienstleister nicht unter Druck stehen. Die Zuschreibungen: zu hohe Kosten, zu wenig Service und zu viele Regeln. Wissen Personalisten, Buchhalter, Controller, Facility und IT-Leute eigentlich, wie sie gesehen werden? Erhalten sie genügend und auch annehmbares Feedback?

**W**ir an der Kundenfront müssen „effizient und kundenorientiert arbeiten, die internen Dienstleister sind die geschützte Nische“. Kommt Ihnen das bekannt vor? Sätze wie diese oder Vorwürfe wie mangelnde Kundenorientierung oder Ineffizienz werden meist hinter vorgehaltener Hand oder beim Bier danach geäußert. Mit Pro-

bögen. Ihre Zufriedenheit wird über Scoringmodelle abgefragt und dabei durch zig Bewertungsattribute ausgelotet. Leistungserwartungen werden erhoben. Häufiges Ergebnis: Eine Fülle von Daten, Durchschnittswerte zwischen 2,1 und 2,5 und gelegentlich einige deftige Angriffe von Nörglern. Alles in allem ein schöner Report, der zeigt, wie sich die Werte in den letzten Jahren entwickelt haben, und der einige Hinweise auf Verbesserungen gibt. Meistens werden diese Reports in einer Abteilungsbesprechung kurz erläutert und dann geht man wieder zum Tagesbetrieb über. Die Frage lautet: Reichen klassische Methoden der Befragung, um Zusammenarbeit zwischen internen Dienstleistern und ihren Kunden zu entwickeln?

## Kommunikation, die aufregt

Was macht Sie mehr betroffen? Ein Bericht mit schönen Grafiken und einer Liste von Vorschlägen oder ein Gespräch mit wichtigen Kunden, die Ihnen persönlich sagen, was sie an Ihnen schätzen, was sie begeistert und wo sie enttäuscht sind? Unsere auch empirisch untersuchte Erfahrung zeigt: Am stärksten wirkt ein ehrliches, of-

fenes Gespräch, getragen von gegenseitigem Respekt, bei dem Sie Ideen bekommen, was sie anders, besser oder einfacher machen könnten. Emotionale Betroffenheit ist notwendig, damit Menschen lernen. Diese entsteht aber nur über persönlichen Kontakt. Umgelegt auf den Umgang mit der Situation interner Dienstleister heißt das: Organisieren Sie Kommunikation zwischen internen Dienstleistern und ihren Kunden, bei der nicht nur Nettigkeiten ausgetauscht werden und dann in den Pausen über die wahren Dinge getuschelt wird. Besser schaffen Sie eine Plattform, wo interne Dienstleister Feedback in offener und annehmbarer Form erhalten. Das Instrument dazu heißt interne Kundenkonferenz.

## Ein Praxisbeispiel

Die Personalabteilung ist mit den Ergebnissen einer schriftlichen Befragung ihrer internen Kunden nicht zufrieden. Vieles wird darin angedeutet, aber was die Kunden wirklich denken und wollen, lässt sich nicht klar erkennen. Eine Kundenkonferenz soll nun klarere Erkenntnisse bringen. Eines muss von vornherein klargestellt werden: Es geht dabei nicht um einen Event, sondern um einen kompakten Prozess, bestehend aus Vorbereitung, Durchführung, Auswertung und Umsetzung der Erkenntnisse. In der Vorbereitung werden vom Abteilungsleiter und wichtigen Schlüsselpersonen drei relevante Themen formuliert, die in der Kundenkonferenz von den Kunden bearbeitet werden sollen – keine Allerweltsthemen (z. B. Wie zufrieden sind die Kunden?), sondern konkrete

„So haben wir unsere Personalisten noch nie erlebt! Wir konnten offen die Dinge ansprechen, die uns bewegen.“

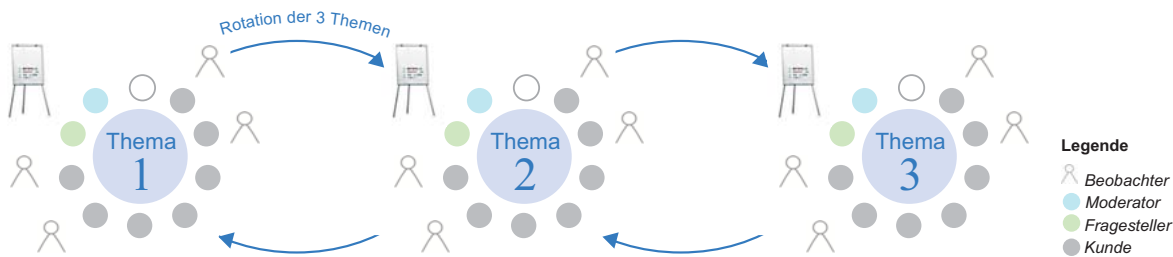
Tenor eines Kundenkonferenz-Teilnehmers

fit-Center-Verrechnungen, komplexen Service-Level-Agreements u. dgl. wird zwar versucht, mehr Klarheit in Leistungsbeziehungen zwischen dem Kerngeschäft und den Service-Units zu bringen, wie es um die tatsächliche Zufriedenheit der internen Kunden mit ihren Lieferanten steht, bringen diese Methoden aber nicht ans Licht.

## Fragen wir interne Kunden

Viele Dienstleister schicken daher ihren Kunden (gemeint sind damit Mitarbeiter anderer Abteilungen) Frage-

## Setting für Kundenkonferenzen



© ICG

Fragen (z. B. Was ist bei der Umstellung des Gehaltssystems gut gelungen? Was weniger und welche Verbesserungen stehen an?).

30 Kundenvertreter werden zu einem halbtägigen Workshop eingeladen: Führungskräfte, dezentrale Personalsachbearbeiter, Betriebsräte und Vertreter des Top-Managements von Businessunits. Ein guter Mix sorgt für eine möglichst breite Kundensicht.

### Die Rollenverteilung

Im Zentrum stehen die Kunden. Gastgeber ist der Leiter der Personalabteilung, drei seiner Mitarbeiter sind für jeweils ein Thema verantwortlich. Drei unabhängige Moderatoren sorgen für die Gestaltung des Dialogs und die Dokumentation der Ergebnisse. 20 Schlüsselpersonen der Personalabteilung sind Beobachter und hören interessiert zu, worüber die Kunden reden.

### Der Ablauf

Jeweils sieben bis acht Kunden sitzen an den drei Tischen (siehe Grafik). Die Gruppen sind homogen zusammengesetzt (z. B. Führungskräfte, dezentrale Personalsachbearbeiter, Betriebsräte). Der Gastgeber eröffnet, beschreibt das Anliegen des Workshops und legt mit dem Moderator die Spielregeln fest. Danach die erste Dialogrunde: Die Themenverantwortlichen der Personalabteilung bringen ihre Fragen ein. Die Kundenteams unterhalten sich an den Tischen über das jeweilige Thema. Ein Tischmoderator leitet den Dialog und hält die Ergebnisse fest. Der Themenverantwortliche kann nachfragen,

sollte aber auf Kundenfragen nicht antworten und schon gar nicht etwas rechtfertigen wie: „Es ist ganz anders als ihr denkt“. Nach ca. 30 Minuten Dialog in den Kundengruppen wechselt das Thema, d. h., der Themenverantwortliche geht zum nächsten Kundentisch und bringt in der neuen Gruppe wieder seine Fragen ein. Die Gruppe diskutiert das neue Thema und bringt dabei gegebenenfalls andere oder neue Sichtweisen ein. Auch in der dritten Gruppe wiederholt sich dieser Vorgang. Nach dem Prinzip „Schweigen und Lernen“ dürfen die Beobachter im Raum nicht mitreden, sondern nur zuhören. Einzige Ausnahme: Ein Zuhörer hat eine Vertiefungsfrage – dann kann sich dieser auf einen leeren Sessel, der an jedem Tisch steht, setzen und diese stellen. Ist die Frage beantwortet, dann hat er den Tisch wieder zu verlassen.

Nach Abschluss der Dialogrunden hat jeder der drei Themenverantwortlichen eine Fülle von Material (z. B. Was läuft gut? Wo gibt es Probleme? Welche Ideen für Verbesserungen sehen die Kunden?). Danach reflektieren die drei Themenverantwortlichen der Personalabteilung offen vor den Kunden, welche ersten Eindrücke sie gewonnen haben, was sie betroffen gemacht hat oder wo sie besondere Impulse erhalten haben. So erfahren die Kunden, was angekommen ist. Ein kulinarischer Ausklang bildet den Abschluss.

### After Action Review

Die 20 Beobachter (Schlüsselpersonen) der Personalabteilung treffen sich

unmittelbar nach der Kundenkonferenz zu einer Blitzauswertung. In Kleingruppen werden emotionale und sachliche Eindrücke ausgetauscht, wichtige Erkenntnisse festgehalten und Vereinbarungen für das weitere Vorgehen getroffen. Das bedeutet: Aufsetzen von Teams für vertiefende Auswertungen der Kundenkonferenz, Vereinbarung von Projekten oder Linienaufgaben zur Umsetzung von Sofortmaßnahmen und Gestaltung eines Feedbackprozesses an die Kunden, was mit ihren Anregungen geschieht.

### Der Prozess danach

In der nachfolgenden Phase der Konzeptentwicklung und Umsetzung ist die weitere Kommunikation mit den Kunden wesentlich. Durch die nachhaltige Einbeziehung fühlen sie sich ernst genommen.

### Das Setting ist wichtig

Das Design für Kundenkonferenzen ist einfach, die Kunst liegt jedoch in der Ausgestaltung. Werden die Rollen konsequent wahrgenommen? Zwei bis drei Rechtfertigungen ohne Intervention des Moderators und die Sache ist gelaufen. Über oberflächliches Kommentieren kommt man dann nicht mehr hinaus.

Wie bei vielen „sozialen Architekturen“ gilt: Es geht um ein stimmiges Ganzes, um das Herstellen einer Atmosphäre, die Offenheit, Neugierde und Interesse für andere produziert.

[manfred.hoefler@ICG.eu.com](mailto:manfred.hoefler@ICG.eu.com)  
[bruno.burkart@ICG.eu.com](mailto:bruno.burkart@ICG.eu.com)