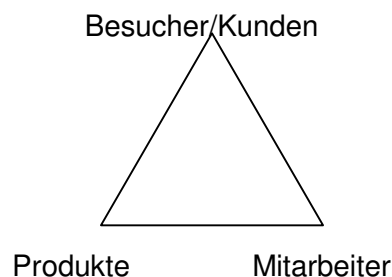


0 Grundlagen der Kundenorientierung

Sich allein auf den Kunden zu konzentrieren wäre zu eng gegriffen. Kundenorientierung ist ein **ganzheitliches Konzept**, das die für den Erfolg relevanten Eckpunkte – Besucher, Mitarbeiter, Produkte, die in enger Wechselbeziehung zueinander stehen – integriert. **(Folie)**



Optimale Kundenorientierung erfordert neben der Fokussierung auf den Besucher **und besonders auf die Mitarbeiter**, auch die optimale Ausgestaltung der **Produkte**;. In Bibliotheken besteht ein intensiver Dialog zwischen Kunden und Dienstleistern, der sich positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken kann. Dafür müssen die Mitarbeiter entsprechend geschult und informiert sein. – mehr später

Was ist Kundenorientierung?

In der (betriebswirtschaftlichen) Literatur wird der Begriff Kundenorientierung sehr unterschiedlich definiert, dabei hat sich eine möglichst weite Auslegung als praktikabel erwiesen: **(Folie)**

„Kundenorientierung ist die umfassende, kontinuierliche **Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen** [Soll] und deren **interne und externe Umsetzung** sowie **Interaktionen** mit dem **Ziel, langfristig stabile Kundenbeziehungen** zu etablieren.“

Interessant ist, dass Qualitätserwartungen von Bibliothekskunden besonders stark von den **Vorerfahrungen mit der Institution** oder von **Berichten Dritter** (Mundpropaganda) beeinflusst sind. Dem **Image** der Institution, und damit verbunden der Leitbildentwicklung, der Corporate Identity und dem Corporate Design, kommt also eine zentrale Rolle zu:

(„Ein Nutzer, der sich aus welchen Gründen auch immer ‚nicht wohl fühlt‘ bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung Ihrer Bibliothek, wird mit größerer

Wahrscheinlichkeit eine geringere Qualitätswahrnehmung und damit ein schlechteres Image entwickeln (und später verbreiten) als einer der durch zuvorkommende Atmosphäre über konkrete ‚Fehler‘ hinwegsehen kann.“)

Ein hoher Qualitätslevel ist erreicht, wenn die Kunden sehr zufrieden sind oder die Erwartungen übertroffen wurden. Nur dann entsteht „Kundenbegeisterung“, die zu starker Loyalität führt und auch eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda auslöst.

Kundenorientierung - für viele Bibliotheken also bereits ein alter Hut?

Ziel der Bibliotheksarbeit ist es, **mit optimalem Ressourceneinsatz möglichst viele Kunden zufrieden zu stellen**, denn **ein zufriedener Kunde ist der beste Werbe- und Imageträger**.

Folie Smilies

Zahlreiche **Studien** belegen, dass ein zufriedener Kunde seine positiven Erfahrungen drei Personen weitererzählt; ein unzufriedener Kunde berichtet elf bis dreizehn Personen von seinen negativen Erfahrungen. Das bedeutet, dass **bis zu vier mal eher negative als positive Images** entstehen.

Eine Umfrage der Stadtbibliothek **Bremen** belegt - Mundpropaganda bringt viele neue Kunden und ist das beste Werbemittel überhaupt. Befragt wurden über 2000 Neukunden der Bibliothek. Etwas mehr als die Hälfte (53 %) gab an, dass sie sich von Freunden, Bekannten und Familienmitgliedern zu einem Besuch in der Stadtbibliothek haben verlocken lassen. Zufriedene Kunden äußern sich offenbar positiv in ihrem persönlichen Umfeld über die Angebote der Bibliothek.

Neben der Mundpropaganda hat auch Außenwerbung (wie Banner, Transparente, Plakate, Schaufenster) die Kundenentscheidung beeinflusst (17 %). Gefolgt von der Berichterstattung in den Medien (9 %), Veranstaltungen (5 %), Internet (3 %), Führungen (3 %) etc.

Warum ist Kundenorientierung auch für Bibliotheken wichtig?

Auch für Bibliotheken besteht Handlungsbedarf, denn bei immer stärkerer **Konkurrenz auf dem Freizeit-, Bildungs- und Kultursektor** müssen Bibliotheken ihren Platz behaupten und sich ihren Kunden attraktiv präsentieren. Die Bürger können unter vielen Freizeitaktivitäten wählen; deshalb müssen Bibliotheken ihre Angebote und Leistungen so attraktiv und unverwechselbar wie möglich gestalten und ihre Kunden immer wieder neu gewinnen.

Es geht also in Zukunft nicht mehr primär darum, möglichst viele Medien und Informationen in hoher Qualität bearbeitet zu haben, sondern **es ist relevant, möglichst viele besonders zufriedene (Stamm-)Kunden zu haben.**

Die Wirtschaft hat dies längst erkannt und entsprechend darauf reagiert. Das Marketing unterlag in den letzten Jahren einem gravierenden Wandel. Das „Beeinflussungsmarketing“ wurde vom „**Beziehungs- bzw. Relationship Marketing**“ abgelöst. Im Informationszeitalter können sich Kunden einfacher denn je über Konkurrenzangebote informieren und deshalb werden positive Kundenbeziehungen immer wichtiger. Nicht das Verkaufen, sondern Vertrauen schaffen steht im Vordergrund. Der Marketingexperte Kotler sieht den Anbieter, hier die Bibliothek, deshalb auch mehr als einen „Gärtner“, **der Kundenbeziehungen aufzieht und pflegt, denn als einen „Jäger“, der Kunden fängt.**

Bibliotheken müssen ihre Angebote **nicht nur für** das Publikum, sondern **mit** ihm entwickeln und ihre Besucher **von aktiven Nutzern und Teilnehmern zu Beratern und Mitwirkenden**, also zu **Partnern**, werden lassen. Dieses neue Selbstverständnis lebt von der **wechselseitigen Beziehung und vom Dialog**; (Bsp.: Beschwerdemanagement, Wunschkarten, Fokusgruppen, Umfragen)

die Kundenorientierung bekommt dadurch eine völlig neue Dimension. Geduld, Zeit, Kompetenz sowie die kontinuierliche Pflege der Beziehungen und gegenseitiger Respekt sind entscheidende Elemente der **Vertrauensbildung** und der Kundenbindung.

Folie – Tipps zur Kundenbindung - Kunde

Kunden

- Dienstleistungspolitik öffentlich machen: dem Kunden bekannt geben, dass man eine entsprechende Kundenorientierung anstrebt.
- Realistische Angebotsvorstellungen geben: nicht zuviel versprechen:
- Das Sahnehäubchen: stets den persönlichen Zusatzdienst erweisen, den man sich selber wünschen würde (24-Stunden-Service, Informationsaufbereitung, Aktivinformation etc.)
- Einfachen Zugang schaffen: Nutzerfreundlichkeit in Technik und Instrumentarium.
- Bibliothekschinesisch: Jargon vermeiden (OPAC, RAK, URL etc.)
- Kundenfreundlicher Telefonservice: rufen Sie einmal in Ihrer eigenen Bibliothek an – wird dem Anrufer wirklich geholfen? Können Sie hören, dass Ihr Gesprächspartner lächelt?
- Kundens Schulung: jeder Kundenkontakt dient gleichzeitig zur Information und Schulung über den angebotenen Service der Bibliothek.
- Benutzerreaktionen einholen: systematisch in Erfahrung bringen, was der Nutzer / Kunde von den angebotenen und erfahrenen Dienstleistungen hält (Beschwerdemanagement, Wunschkarten, Leserwünsche, Fokusgruppen) – Ergebnisse bekannt geben.

- Altersspezifische Kundenorientierung: Kundenbedürfnisse ändern sich im Lebenszyklus.
- Vorurteilsfreiheit: erfreuen Sie sich an der Unterschiedlichkeit Ihrer Kunden.
- Konsistent und fair handeln: nicht immer muss man mit dem Kunden übereinstimmen – man sollte aber „die gleiche Linie verfolgen“.
- Enttäuschungen wiegen schwerer – und positive Überraschungen binden den Kunden mehr.
- Der Kunde muss Nutzen ziehen aus der Dienstleistung: nicht nur Freundlichkeit braucht der Kunde, sondern handfeste und richtige Information.
- Hightech mit Hightouch: gerade die Hochtechnologie erfordert menschlichen Umgang und einfühlsame Unterstützung des Kunden.
- Kunden ansprechen: stets auf den Kunden zugehen und ihn nach seinen Bedürfnissen fragen, Hilfestellung anbieten.
- Bedürfnisse der Nutzer kennen: Informationsverhalten und Wünsche und Erwartungen der Nutzer in Erfahrung bringen – Veränderungen mitgehen.
- Den Kunden ernst nehmen: jeder Kunde ist persönlich wichtig: vermitteln Sie ihm das Gefühl, dass er bedeutsam ist.
- Kundenerfahrungen in der Öffentlichkeitsarbeit benutzen: Fallbeispiele mit realen Kunden vermitteln die Qualität der Dienstleistung am anschaulichsten – die betroffenen Kunden werden dies wertschätzen.
- Kundenparlament: Fördervereine oder Freundeskreise gründen bzw. Fokusgruppen durchführen und in die Arbeit mit einbeziehen.
- Kunden wissen lassen, dass man sich um sie kümmert, z. B. mit Mailingaktionen oder Grußkarten an ausgewählte Unterstützer / Sponsoren.

1 Grundlagen der Mitarbeiterorientierung

Das „Beeinflussungsmarketing“ wurde - wie wir gehört haben - durch das „**Beziehungs- bzw. Relationship Marketing**“ ersetzt. Neu an diesem Ansatz ist, dass er die vor allem dem **gegenseitigen Vertrauen** eine wichtige Bedeutung beimisst. Der Aufbau von Vertrauen wird als **Grundvoraussetzung für jede dauerhafte Beziehung**, zu Kunden wie zu Mitarbeitern gleichermaßen angesehen. Die Verantwortung für die optimale Gestaltung liegt bei der gesamten Organisation, d.h. das Optimum kann nur erreicht werden, wenn sich alle Mitarbeiter der Kundenorientierung verpflichtet fühlen und sich mit dem Unternehmen identifizieren.

Mitarbeiterzufriedenheit ist eine wesentliche Voraussetzung für Kundenzufriedenheit, denn zufriedene Mitarbeiter „produzieren“ auch zufriedene Kunden. Neben der fachlichen Kompetenz der Bibliotheksmitarbeiter kommt es vor allem darauf an, Probleme vor Ort zu lösen, mitzudenken und selbständig zu handeln, auf Besucherwünsche flexibel zu reagieren sowie soziale Kompetenz im Team einzusetzen. Die Bibliotheksleiterin von Helsinki, Maija Berndtson sagt:

„Service findet dort statt, wo Kunde und Bibliotheksmitarbeiter zusammentreffen. Ihre Beziehung zueinander ist ein Schlüsselbereich für die Arbeit und Philosophie einer Bibliothek, die sich radikal verändert.“

In Bibliotheken besteht eine relativ **enge Beziehung zwischen Besucher und Mitarbeiter**. Deshalb kommt dem Verhalten der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zu. Mitarbeiterbezogene Ziele - wie Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitermotivation, Produktivität von Mitarbeitern, Mitarbeiterakzeptanz und Mitarbeiterbindung – haben deshalb einen hohen Stellenwert. Anders als beim Kauf von Sachgütern hat der Kunde im Dienstleistungsbereich relativ **wenig objektive Vergleichskriterien** bei der Bewertung der jeweiligen „Produkte“.

Man geht von der Annahme aus, dass zufriedene Mitarbeiter die Basis für die Entwicklung von Besucherzufriedenheit und Besucherbindung sind. Dem so genannten „Internen Marketing“ kommt in Dienstleistungsunternehmen folglich eine Schlüsselrolle zu.

Besucherorientierung kann nur gelingen, wenn die Mitarbeiter mitziehen und ihr Bewusstsein entsprechend ändern. Dafür sind Geduld und Fingerspitzengefühl seitens der Leitung erforderlich.

Bei den Mitarbeitern muss Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderungen bestehen und über die angestrebten Ziele sollte Konsens herrschen. Die Mitarbeiter müssen sich mit den

Zielen identifizieren. Ziele, die nicht durchschaut werden erfahren keine Akzeptanz und sind nicht motivierend. Sind die Ziele zu hoch gesteckt, kommt es zu Frustration und rasch sagt man sich. „Das schaffen wir ja sowieso nie.“ Deshalb sind Zwischenziele wichtig, um Erfolgserlebnisse im Prozessverlauf zu ermöglichen.

Wesentliche Voraussetzungen für kundenorientiertes Mitarbeiterverhalten sind:

Jeder Mitarbeiter benötigt zur Erfüllung seiner **Aufgaben** die entsprechenden **Kompetenzen**, die deckungsgleich mit der **Verantwortung** dafür sind. Schließlich kann ein Mitarbeiter einem Problem nur rasch im Sinne des Kunden abhelfen, wenn er dazu befugt ist und eine Entscheidung treffen darf.

Aufgabe
Kompetenz
Verantwortung

Denken Sie auch daran, dass es nicht genügt, wenn ihre Mitarbeiter die Kundenwünsche erfüllen können (=Qualifikation). Sie müssen dies auch wollen (=Motivation) und sie müssen es dürfen (=Empowerment).

Qualifikation
Motivation
Empowerment

Partizipativer Führungsstil ist hier gefordert. Die Mitarbeiter müssen einbezogen werden und an Entscheidungen, die ihre Arbeitsbereiche betreffen, **beteiligt** werden. Das hilft entscheidend, die Notwendigkeit von entsprechenden Maßnahmen zu verstehen. Aktivieren sie die **Mitarbeiter** und machen Sie sie zu **Beteiligten – zu Partnern**, indem sie sie eigene Ideen in den Problemlösungsprozess einbringen lassen.

Informierte Mitarbeiter sind leichter motivierbar und mit ihrer Arbeit zufriedener. Einem Mitarbeiter zu sagen „Sie müssen freundlicher werden“ bringt gar nichts. Vermutlich wird er antworten, er sei doch schon der Freundlichste unter der Sonne. So entsteht keine Motivation für kundenfreundliches Verhalten.

Tipps, Kunden zu halten

Mitarbeiter

- Mitarbeiter und Kollegen sind auch Kunden: der interne Kunde ist genauso wichtig.

- Eine Dienstleistungskultur schaffen: jedem Mitarbeiter sollte bewußt sein, dass er zur Kundenzufriedenheit beiträgt.
- Komplette Beteiligung: vom Management bis zu den Mitarbeitern sind alle in diese Philosophie einbezogen.
- Dienstleistungspolitik schriftlich festlegen: aber keine Regel ohne Ausnahmen – jeder Mitarbeiter hat das Recht, in Sonderfällen die Regeln im Sinne der Kunden zu überschreiten.
- Mitarbeiter sind ‚bevollmächtigt‘: sie haben in konkreten Situationen die Entscheidungs-freiheiten, auf Kundenbedürfnisse einzugehen bzw. Kompensationsgeschenke bei Fehlern zu verteilen.
- Flexible Regeln: einzige Regel: der Kundenwunsch - unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter bei eigenverantwortlicher Entscheidung.
- Mitarbeiterfortbildung: das A & O!
- Kommunikation: die kommunikative Kompetenz ist ein wesentlicher Faktor: stetes Persönlichkeitstraining ist erforderlich.
- Loyalität belohnen: sowohl Kunden wie auch Mitarbeiter müssen für ihr Engagement für die Bibliothek Anerkennung erhalten.
- Gegenseitiges Training: Mitarbeiter sollen auch den Job von anderen übernehmen können.
- Rotation im Rahmen der Tarifverträge: Mitarbeiter auch Aufgaben aus anderen Bereichen machen lassen, um ein breiteres Verständnis für Zusammenhänge herzustellen.
- Dienstleistungsmanagement im Alltag: wie kann dem Mitarbeiter seine Arbeit für den Kunden erleichtert werden?
- Lächeln: erzeugt ein gutes Gefühl auf beiden Seiten.
- Anerkennungs- und Belohnungsprogramm für die Mitarbeiter: systematisch und regelmäßig positive Beurteilung aussprechen, nicht nur Probleme thematisieren.
- Pause: guter Kundenkontakt ist sehr fordernd, die betroffenen Mitarbeiter brauchen auch Zeit zur Regeneration.
- Spaß bei der Arbeit: Rituale und Geselligkeit nicht vernachlässigen.
- Ergebnisse öffentlich machen: Anerkennungen der Mitarbeiter, Kommentare der Kunden ‚publizieren‘.
- Kundenlieblinge unter den Mitarbeitern herausfinden: die Mitarbeiter, die am meisten auf die Kunden eingehen können, identifizieren und als Beispiel herausstellen.
- Aussehen und Atmosphäre: wie ist das Bibliothekspersonal gekleidet? Die Bibliothek sauber, die Medienaufstellung ‚ordentlich‘? Schauen Sie mit den Augen des Kunden.
- Bequemlichkeit und Attraktivität: Möblierung und Ergonomie der Arbeitsplätze, Licht, Design etc.
- Verbesserungsvorschläge: vor allem Mitarbeiter im Kundenkontakt sollten Ideen einbringen können.

2 Instrumente

Instrumenten der internen Kommunikation, können unterschieden werden nach ihrer Art (persönlich, medial) und ihrer Kontinuität (kontinuierlich, sporadisch). Zu den **persönlichen Instrumenten** zählen u.a.:

- Schulungen und Fortbildungen durch interne und externe Trainer,
- Projektgruppen,
- Workshops,
- Mitarbeitergespräche,
- Belohnung, Anerkennung, motivationsfördernde Anreize.

Während Schulungen, Fortbildungen und Projektgruppen kontinuierlich und teilweise schon institutionalisiert stattfinden und der Information, dem Dialog und der Motivation dienen, finden Workshops oder Mitarbeitergespräche eher sporadisch, d.h. einmal bis mehrmals jährlich, statt.

Mögliche Instrumente der medialen internen Kommunikation in Öffentlichen Bibliotheken sind:

- Mitarbeiterzeitschrift,
- Plakate,
- Persönliche E-Mails / Kurzinformation,
- Interner Newsletter,
- Aushänge,
- Rundschreiben,
- Mitarbeiterumfragen.

Diese Maßnahmen, egal ob sporadisch oder regelmäßig eingesetzt, dienen vorrangig dem raschen Austausch von Informationen. Ein hoher Informationsgrad bei den Mitarbeitern ist, wie bereits erwähnt, ein wichtiges Element zur Optimierung der Mitarbeiter-, aber auch der Besucherorientierung. Denn es ist belegt, dass ein direkter Zusammenhang zwischen dem Grad der Informiertheit der Mitarbeiter und dem Grad der Identifikation mit dem Unternehmen besteht, der sich wiederum positiv auf das Verhalten gegenüber den Besuchern auswirkt.

Neben den oben beschriebenen Instrumenten können auch Instrumente des marktorientierten Personalmanagements zum Einsatz kommen. Im Non-Profit-Bereich sind vor allem Personalauswahl (Stellenausschreibung und Bewerbungsverfahren), Personalentwicklung, Personaleinsatz (Job-Rotation, Job-Enrichment) und Entlohnung relevant.

Bei der **Personalauswahl** spielen die soziale Kompetenz und eine positive Einstellung zur Besucherorientierung eine entscheidende Rolle. Fachkompetenz wird vorausgesetzt und nicht mehr als vorrangiges Entscheidungskriterium herangezogen.

Maßnahmen zur **Personalentwicklung** haben Information, Motivation und die Verbesserung der Kenntnisse und Fähigkeiten zum Ziel. Dazu zählen z.B. Schulungen, Fortbildungen, Qualitätszirkel.

Beim **Personaleinsatz** im direkten Kontakt mit dem Besucher werden vorrangig die Mitarbeiter ausgewählt, welche die Besucherorientierung bereits internalisiert haben.

Am schwierigsten dürfte im Non-Profit-Bereich eine Steuerung über die **Entlohnung** umzusetzen sein. Dies besonders in Öffentlichen Bibliotheken, die fast ausschließlich Teil des „Öffentlichen Dienstes“ sind. Denkbar sind aber beispielsweise eine Koppelung besucherbezogener Kennzahlen an ein Bonussystem, Leistungsprämien oder Leistungszulagen.

3 Kontrolle der Mitarbeiterorientierung

Auch beim Internen Marketing müssen Zielerreichung und Wirtschaftlichkeit der eingesetzten Maßnahmen überprüft werden, ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Besucher- und Mitarbeiterzufriedenheit.

Quantitative Faktoren: Verfügbarkeits-, Fortbildungs- und Fluktuationsquote

Qualitative Faktoren:

Bibliotheksintern kommen vorrangig folgende **Kontrollmaßnahmen** in Frage:

- Mitarbeiterbefragungen zu Zufriedenheit, Identifikation, Loyalität,
- kontinuierliche Beobachtung des Kundenbewusstseins,
- Kontrolle interner Standards,
- Messen des Informationslevels der Mitarbeiter.

Die **Zufriedenheitsbefragung der Mitarbeiter** ein wichtiges Analyseinstrument zur Messung und Verbesserung der Besucherorientierung. Damit kann die Bibliotheksleitung die Bedürfnisse des Personals besser einschätzen, es lassen sich Schwachstellen in der Organisation aufzeigen und Stimmungsbilder erstellen. Man kann die Zufriedenheitsbefragung deshalb als einen „Geschäftsbericht von unten“ bezeichnen.

Ein weiteres Mittel ist die **Kundenbefragung**, bei der durch gezielte Fragen Rückschlüsse auf die Kommunikationssituation zwischen Besucher und Mitarbeiter gezogen werden können.

Constant Change – Organisationen kontinuierlich verändern

Wandlungsprozesse kennzeichnen die gegenwärtige Informationsgesellschaft und wirken sich auch Öffentliche Bibliotheken aus. Betriebliche Veränderungsprozesse stellen hohe Anforderungen an das Management und an die Mitarbeiter. **Das Steuern des organisatorischen Wandels, das so genannte Change Management**, zählt deshalb zu den entscheidenden Führungsaufgaben.

Veränderung ist ein durchgängiger Prozess, der von der gesamten Organisation auf allen Ebenen zu erbringen ist. Nach diesem Verständnis muss Organisation dynamisch gedacht werden. **Der Wandel ist nicht die Ausnahme, sondern die Normalität**, der Dauerzustand, den es zu gestalten und zu steuern gilt:

Veränderungen sollten kontinuierlich durchgeführt werden. Organisationen müssen den technischen, organisatorischen, gesellschaftlichen oder ökonomischen Entwicklungen im besten Fall proaktiv begegnen und die kontinuierliche Entwicklung forcieren. **Der kontinuierliche Wandel erstreckt sich neben Unternehmenskultur und Organisationsmodellen besonders auf Mitarbeiter und Führung.** Da der Mitarbeiterorientierung bei der Optimierung der Besucherorientierung eine besonders wichtige Rolle zukommt, sollen hier besonders die beiden letzten Aspekte genauer betrachtet werden.

Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen

Die **erfolgreiche Einführung** neuer organisatorischer Strukturen hängt ganz wesentlich von der **positiven Einstellung** der Organisationsmitglieder zu diesen Strukturen ab. Nur wenn es gelingt, Akzeptanz zu schaffen, stellt sich Erfolg ein. Der Hauptgrund für die hohe Misserfolgsquote bei Veränderungsprozessen liegt in der **geringen Veränderungsbereitschaft** der Mitarbeiter. Weitere wichtige Gründe können beispielsweise unzulängliche Rahmenbedingungen, mangelndes Engagement der Führung, fehlende Zielformulierungen oder eine unrealistische Erwartungshaltung sein.

Etwa 60 % der Projekte scheitern am Widerstand der Mitarbeiter gegen Änderungen. Dieser Widerstand hat sowohl individuelle als auch organisatorische Gründe. Einerseits ist es die Angst, das Gewohnte und Vertraute zu verlieren und Neuem, noch Unbekanntem, ausgesetzt zu werden; andererseits bestehen Befürchtungen, dass sich Verschlechterungen in den Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten ergeben wie z.B. Prestige-, Kompetenz- oder Statusverluste. Der Widerstand gegen Änderungen wird auf unterschiedlichste Weise kundgetan – von besorgter Nachfrage über Verständnislosigkeit bis hin zu Krankheit oder innerer Kündigung.

Im Rahmen des Veränderungsprozesses spricht man von einer **Pyramide des Widerstands** bestehend aus:

- Nicht Wissen, d.h. mangelnde Kenntnis über die geplante Veränderung,
- Nicht Können, d.h. mangelnde Fähigkeiten, die Veränderung zu vollziehen,
- Nicht Wollen, d.h. mangelnde Motivation, die Veränderung umzusetzen.

Dabei stellt mangelnde Kenntnis über geplante Veränderungsprozesse das elementarste Hindernis dar. Auf allen Ebenen des Widerstands spielen die intensive Beteiligung der Mitarbeiter und eine dichte Kommunikation die ausschlaggebende Rolle für einen erfolgreichen Wandel. Maßnahmen gegen Wissensdefizite können Fortschrittsberichte, Mitarbeiterinformation und die Bildung von internen Netzwerken zur Bewältigung des Wandels sein. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter können u.a. durch fortlaufende Unterstützung, Trainingseinheiten oder Maßnahmenpläne unterstützt werden. Widerständen auf der Willensebene muss durch Überzeugungsarbeit, Argumentation oder Motivation durch neue Rollen und Übertragung von Verantwortlichkeiten begegnet werden.

Der wichtigste Schritt auf dem Weg zum **Erfolg** organisatorischen Wandels ist demnach die **Aktivierung der Veränderungsbereitschaft** der Mitarbeiter. Die Ergebnisse der Studien von Kurt Lewin geben noch heute Aufschluss, wie sich Widerstände gegen Veränderungen am besten überwinden lassen. Wesentliche **Erfolgsfaktoren** sind demnach:

- Aktive Teilnahme am Veränderungsprozess,
- frühzeitige Information,
- Partizipation an den Entscheidungen,
- Vollzug des Wandelprozesses in der Gruppe,
- Wandelbereitschaft durch Kooperation,
- Durchlaufen aller Phasen des Wandelprozesses.

PHASEN der Veränderung

Die Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprozessen sollte sich in **verschiedenen Phasen** vollziehen. Die (1) **Auftauphase**, in der die Bereitschaft zur Veränderung erzeugt wird, spielt eine entscheidende Rolle. Hier werden neue Ideen konstruktiv diskutiert, Bestehendes in Frage gestellt oder Kritikpunkte ausgewertet. Wird diese Phase übersprungen, so sinkt die Erfolgswahrscheinlichkeit erheblich. Der Auftauphase folgt die (2) **Änderungsphase**, in der sich die eigentliche Veränderung vollzieht. Diese Phase beschäftigt

sich mit der Neugestaltung sowie dem neuen Organisationskonzept; dabei sollen die vom Wandel Betroffenen aktiv eingebunden werden. Im Anschluss folgt die (3) **Beruhigungsphase**, die den vollzogenen Wandel langfristig stabilisiert.

Weitere Studien und Versuche haben ergeben, dass die **Veränderungsbereitschaft steigt**, wenn

- Einverständnis über die Notwendigkeit des Wandels hergestellt wird,
- das Konzept selbst mit erarbeitet wird,
- die Veränderung gemeinsam beschlossen wurde,
- die Veränderung begreifbar gemacht wurde.

Als zentraler Punkt kristallisierte sich die **Gruppendiskussion**, die sich bei Lewins Studie als **erfolgreiche Auftaumethode** erwiesen hatte, heraus. Daraus entwickelte sich das gruppenspezifische Training; mit der Organisationsentwicklung entstand dann ein eigener Zweig innerhalb der Organisationstheorie, der sich ganz der Wandelfrage widmet.

2.1 Das Gruppenverhalten im Rahmen von Veränderungsprozessen

Veränderungsprozesse sind nur erfolgreich, wenn sie bei Mitarbeitern und Vorgesetzten **breite Akzeptanz** erfahren. Nur wenn der Einzelne einen subjektiven Nutzen (auch für sich persönlich) sieht, werden Unterstützung gewährt und Veränderungen mitgetragen. Der subjektive Nutzen, den jeder Einzelne für sich erkennt, wirkt sich in seiner Gesamtheit auch wieder auf das Verhalten der Gruppe aus.

Widerstände gegen Veränderung

Symptome für Widerstand

Typische Anzeichen für den Widerstand können sich beispielsweise in lustlos geführten Sitzungen oder stockenden Entscheidungsprozessen manifestieren. Es wird endlos über nebensächliche Details debattiert und kein „roter Faden“ verfolgt. Ebenso die auffallende Zurückhaltung sonst aktiver Mitarbeiter oder unklare Aussagen sind typisch für eine Kontra-Einstellung der Betroffenen.

Auf Unternehmensebene äußert sich Widerstand häufig in hohen Krankenständen, Fehlzeiten, Gerüchten und Intrigen. Ein abteilungsübergreifender Papierkrieg, hohe Ausschussraten und Pannen können weitere Indizien sein. **FOLIE**

	verbal (Reden)	nonverbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik starrer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

Abb. Symptome für Widerstand

Widerstandsmuster

Veränderungen werden als **persönliche und sachliche Risiken** von Einzelnen wahrgenommen. Sie lassen sich Gruppen klassifizieren (s. Verlustbilanz bei Veränderungen). Mit persönlichen Risiken werden beispielsweise **Jobverlust, Statureinbußen oder weniger Einkommen** assoziiert. Sachliche Risiken bezeichnen dabei, dass die Veränderungsmaßnahme **keine Effizienzsteigerung und keine Verbesserung des bis dato vorherrschenden Status quo** erbringt.

Akzeptanzmuster

Im Kontext des Veränderungsmanagements lassen sich bei Gruppen bestimmte **Reaktionsmuster** feststellen. Man geht am Anfang eines Veränderungsprozesses von folgender Verteilung aus:

- ca. 5 % Promotoren
- ca. 40 % Skeptiker und Befürworter,
- 40 % Unentschlossene und Bremser,
- 15 % Verweigerer bzw. Gegner.

s. Abb. Akzeptanzmatrix **Folie**

Eine anfangs nur ca. 5 % umfassende Gruppe im Unternehmen sind die **Promotoren**. Sie schätzen die sachlichen und persönlichen Risiken als gering ein und befürworten und

unterstützen den Veränderungsprozess. Dieser risikofreudige Personenkreis sollte von Anfang an in den Veränderungsprozess integriert werden.

Die **Befürworter und die Skeptiker** von Veränderungen sehen einen direkten subjektiven Nutzen; sie sind risikofreudig, engagiert und wollen sich profilieren. Die größte Chance für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement liegt darin, die „Befürworter“ zu unterstützen und zu fördern, und möglichst viele „Unentschlossene“ zu „Befürwortern“ zu machen. **Skeptiker** bewerten sachliche Risiken als außerordentlich hoch und wenden sich mit Sachargumenten gegen den Veränderungsprozess. Sie sind skeptisch hinsichtlich der Wirksamkeit der beabsichtigten Maßnahmen oder befürchten eine Verschlechterung der Situation. Skeptiker müssen von der Notwendigkeit der Veränderungsmaßnahme überzeugt werden.

Die **Unentschlossenen und die Bremser** sind häufig die Mehrheit. Sie sind sich über ihre eigene Einschätzung der Situation noch nicht im Klaren und verhalten sich eher abwartend. Wichtig ist es, diese Gruppe besonders gut zu informieren und ihr Sicherheit, und damit Mut zu Veränderungen, zu vermitteln. **Bremser** schätzen das persönliche Risiko, wie z. B. den Arbeitsplatzverlust hoch ein. Sie stehen der Veränderung, obwohl sie die Notwendigkeit erkennen, äußerst negativ gegenüber. Sie befürchten, Verlierer der Umgestaltung zu werden. Häufig verbergen sich Bremser unter dem Deckmantel des Skeptikers. Diese kaschieren mit Sachargumenten ihre Angst vor der eigenen Verantwortung, Bremsern müssen die persönlichen Vorteile der Veränderungsmaßnahme verdeutlicht werden, um sie zur aktiven Mitarbeit zu bewegen.

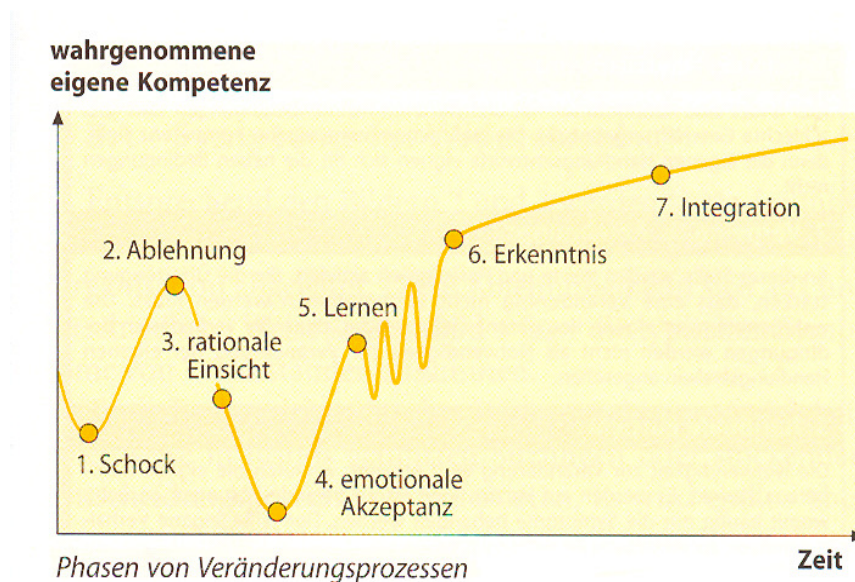
Schwer zu beeinflussen ist die **Gruppe der Verweigerer bzw. Gegner**, die häufig jegliche Veränderung ablehnt. Diese Menschen sind oft ängstlich, frustriert und durch schlechte Erfahrungen geprägt. Sie sehen in Veränderungen keinen Nutzen, sondern befürchten eher persönlichen Schaden. Die Bedenken dieser Personen sollten zwar ernst genommen werden, deren so genannte „Killerargumente“ aber auch als solche offen gelegt werden. Sie fürchten persönliche und sachliche Risiken. Die Notwendigkeit der Veränderungsmaßnahmen wird ebenso wie ihre persönliche Zukunft als nicht überzeugend eingeschätzt und veranlasst sie, ihren aktuellen Status aggressiv zu verteidigen oder sogar das Unternehmen zu verlassen. Diese Mitarbeiter sind nur durch Erfolge in ihrer Meinung zu beeinflussen und bei der Mitarbeit kritisch zu beobachten.

2.2 Das Individuum im Veränderungsprozess: Verhaltensaspekte

Die Reaktion auf Innovationen kann unterschiedlich ausfallen. Es liegt weitestgehend bei der einzelnen Person selbst, ob **Veränderungen als Bedrohung oder Bereicherung** angesehen werden. Die Psychologie bietet verschiedene Modelle, die dabei helfen, sich mit Wandlungen zu arrangieren. Veränderungen können zunächst ganz verschiedene psychodynamische Reaktionen hervorrufen. Werden mit dem Wandel eher Gefahr, Versagensangst oder Ungewissheit verbunden, dann wird er als bedrohlich empfunden; werden damit Entfaltung von Potenzialen, Mobilität oder neue Optionen assoziiert, so wird der Wandel als bereichernd erlebt.

Phasen von Veränderungsprozessen

Erfolgreich sind heute die Institutionen, die am schnellsten in der Lage sind, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Dies erfordert bewusste, von der Organisation geplante und initiierte Lernprozesse. Die folgende Abbildung zeigt schematisch den typischen Verlauf eines individuellen **Veränderungsprozesses**, der sich zwischen Loslassen, Ausprobieren und neu Beginnen bewegt und sich in **7 typischen Phasen** vollzieht: **Folie**



11

1. Schock, Überraschung:

Hier findet eine Konfrontation mit unerwarteten Rahmenbedingungen statt (z. B. schlechte Geschäftsergebnisse). Die wahrgenommene eigene Kompetenz sinkt, denn die eigenen Handlungsentwürfe eignen sich für die neuen Bedingungen nicht.

2. Verneinung, Ablehnung:

An dieser Stelle werden Werte und Paradigmen aktiviert, die die Überzeugung stärken, dass eine Veränderung nicht vorgenommen werden muss. Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt wieder, denn die veränderten Bedingungen werden nicht als Notwendigkeit zur Veränderung der eigenen Handlungsweisen angesehen.

3. Rationale Einsicht:

Die Notwendigkeit zur Veränderung wird erkannt, wodurch die eigene Kompetenz absinkt. Es werden auf kurzfristigen Erfolg zielende Lösungen gesucht, womit häufig nur die Symptome behandelt werden. Der Wille, eigene Verhaltensweisen zu verändern, ist nicht vorhanden.

4. Emotionale Akzeptanz:

Diese Phase wird auch als Krise (griech.: entscheidende Wendung) bezeichnet. Die Krise birgt Chancen und Risiken. Wird die Bereitschaft geweckt, Werte und Verhaltensweisen in Frage zu stellen, können ungenutzte Potenziale unter den veränderten Rahmenbedingungen erschlossen werden. Gelingt es jedoch nicht, kann es zu einer erneuten Ablehnung der Situation kommen und der Veränderungsprozess wird verlangsamt oder gestoppt.

5. Ausprobieren, Lernen:

Die emotionale Akzeptanz zur Veränderung setzt die Bereitschaft für einen Lernprozess in Gang. Es können die entsprechenden neuen veränderten Verhaltensweisen ausprobiert und geübt werden. Dabei gibt es Erfolge und Misserfolge. Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt erst durch kontinuierliches Ausprobieren und Üben.

6. Erkenntnis:

Beim Üben werden immer mehr Informationen gesammelt. Diese geben Aufschluss darüber, in welchen Situationen die neuen Verhaltensweisen angemessen sind. Dies führt zu einer Erweiterung des Bewusstseins. Das erweiterte Verhaltensrepertoire ermöglicht eine größere Verhaltensflexibilität. Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt über das Niveau vor der Veränderung.

7. Integration:

Die neuen Denk- und Verhaltensweisen werden völlig integriert, so dass sie als selbstverständlich erachtet und weitgehend unbewusst vollzogen werden.

Management von Veränderungsprozessen

1. Bewusstsein für dringenden Veränderungsbedarf schaffen

- Markt und Wettbewerbssituation untersuchen und bewerten
- Chancen und Risiken erkennen
- Potenzielle Krisen antizipieren
- Konsequenzen frühzeitig ableiten

2. Visionär führen und messbare Strategie entwickeln

- Gruppe zusammenstellen, die genügend Überzeugung, Kompetenz und Macht besitzt, den Wandel zu gestalten
- Vision schaffen, die für die Veränderungsbestrebung richtungsweisend ist
- Strategie entwickeln, die zur Realisierung der Vision beiträgt
- Kennzahlen, Zielerreichungsgrade und Aktionsprogramme ableiten

3. Vision und Strategie kommunizieren

- Jede Möglichkeit nutzen, die Vision und Strategie zu kommunizieren
- Die Führungskoalition lebt vor, was sie von den Mitarbeitern erwartet (Vorbildwirkung)

4. Kurzfristig sichtbare Erfolge planen

- Große Projekte in kleine Pakete bzw. Aktivitäten zerlegen, dadurch können sichtbare Leistungsverbesserungen geplant werden
- Erfolge kommunizieren und Mitarbeiter dafür belohnen

5. Prozessorientierte Steuerung der Veränderung durch Mitarbeiter

- Strukturen auf die veränderten Rahmenbedingungen ausrichten
- Mitarbeiter an der Neugestaltung beteiligen und Hindernisse beseitigen
- Zu Risikobereitschaft, Eigeninitiative und konkreten Handlungen ermutigen

6. Erfolge konsolidieren und Veränderungen institutionalisieren

- Wachsende Glaubwürdigkeit nutzen, um alle Strukturen und Verfahren, die nicht zur Verwirklichung der Vision beitragen, zu verändern
- Mitarbeiter entwickeln, befördern und neue einstellen, die den Wandel realisieren können
- Den Veränderungsprozess mit neuen Projekten, Themen und Impulsen in Gang halten und beleben

7. Neue Verhaltensweisen kultivieren

- Neues Verhalten ist verwurzelt in den sozialen Normen und Werten
- Beziehung zwischen verändertem Verhalten und Unternehmenserfolg herausstellen
- Maßnahmen entwickeln, die die Führungsentwicklung und –nachfolge sicherstellen

Veränderungen sind in Organisationen **nur mit den Menschen** möglich. Der Erfolg von Veränderungen ist umso höher, je besser und früher die Mitarbeiter unterstützt, gefördert und informiert werden, denn die in der Organisation vorhandenen Qualifikationen und Potenziale sind zwar Determinanten für die Veränderungsmöglichkeiten, sie sind jedoch nicht statisch, sondern entwicklungsfähig.

Beschwerdemanagement als Erfolgsfaktor

Das Beschwerdemanagement zählt zu den **qualitativen Methoden** der Kundenzufriedenheitsmessung - es wird also damit erfasst, **welche Zufriedenheitsprobleme** bei den Kunden bestehen.

Beschwerden bieten die **Chance**, die eigenen Schwächen besser kennen zu lernen. Sie sind ein **deutlich preiswerteres Instrument als Kundenbefragungen**. Sie liefern aktuellere, konkretere und häufig relevantere Informationen über Kundenunzufriedenheit als aufwändige Befragungsaktionen und liefern oft direkte Handlungsempfehlungen.

Da „Beschwerde“ eher **negativ belegt** ist, empfiehlt es sich, den Ausdruck „**Feedback**“, der sowohl positive wie negative Assoziationen zulässt, zu verwenden. Wer Anglizismen nicht mag, kann auf die Begriffe „**Lob – Anregung – Kritik**“ ausweichen. Auch Komplimente und Lob sollten, ähnlich wie Beschwerden, festgehalten werden, denn sie tragen wesentlich zur Motivation der Mitarbeiter bei.

Studien zur Kundenzufriedenheit belegen, dass **bis zu 25 Prozent der Kunden beim Kauf unzufrieden** sind, davon **beschweren** sich allerdings nur etwa **5 Prozent**.

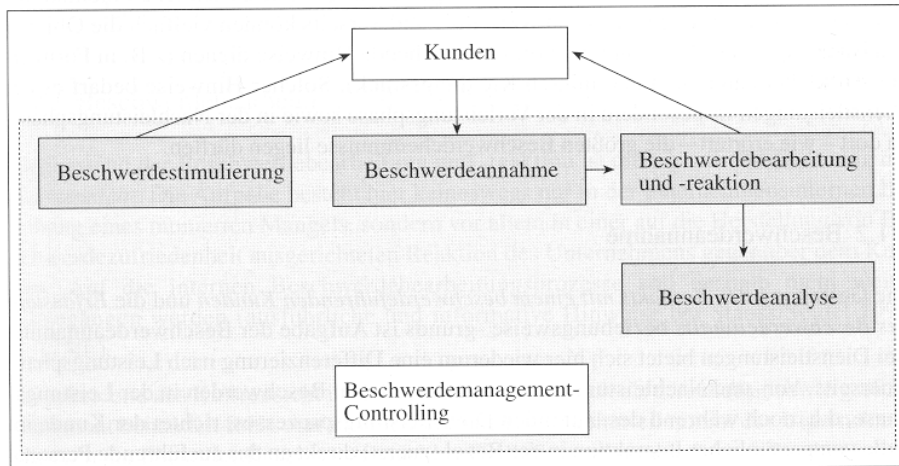
95 Prozent aller unzufriedenen Kunden beschweren sich zwar nicht, aber 90 Prozent von ihnen kommen auch nicht wieder. Eine geringe Anzahl von Beschwerden ist also keinesfalls gleichzusetzen mit Kundenzufriedenheit.

Unzufriedene Kunden gehen davon aus, dass ihre Beschwerden zu nichts führen, wissen nicht, wo sie sich beschweren sollen oder sind der Ansicht, dass sich der Aufwand nicht lohne. Nur etwa die **Hälfte** der Beschwerden bzw. Probleme werden **zufrieden stellend gelöst**. Diese Kunden sind der Institution **anschließend stärker verbunden, als Kunden, die nie Grund zu Beschwerden hatten**. Professionelles Beschwerdemanagement ist daher ein **effektives Instrument zur Kundenbindung**.

Eine **rasche Problemlösung** ist besonders relevant: 52 Prozent (bei gravierenden Beschwerden) und sogar 95 Prozent (bei geringfügigen Beschwerden) kommen dann wieder. Diese Zahlen verdeutlichen, wie wichtig gutes Beschwerdemanagement ist, auch wenn es kein vollständiges Bild über die (Un-)Zufriedenheit der Kunden gibt.

Umsetzung

Optimalerweise verläuft das Beschwerdemanagement in folgenden Stufen: **Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und -reaktion, Analyse und Beschwerdemanagement-Controlling.** FOLIE



Die konsequente Stimulierung sowie die genaue Auswertung der Beschwerden sind die Basis des Beschwerdemanagements. **Mitarbeiter** müssen - beispielsweise durch Gesprächs- und Konflikttraining oder Fachliteratur - **für Beschwerden sensibilisiert** werden. Es gilt als erwiesen, dass der Grad der Zufriedenheit häufig bereits durch das **Verhalten bei der Annahme** der Beschwerde entschieden wird. Der Kunde muss spüren, dass **Beschwerden erwünscht** sind. Signalisiert werden kann dies z.B. durch deutliche Hinweise auf Beschwerdemöglichkeiten auf Publikationen, Plakaten, Ausweisen etc. sowie durch die explizite Aufforderung, Beschwerden zu äußern. Je mehr Beschwerdewege dem Kunden offen stehen, desto besser. FOLIE

Folgende Mittel zur Stimulierung von Beschwerden sind denkbar:

- Servicehotline
- Kontaktmöglichkeiten per E-Mail / Formular auf der Homepage
- Newsforum (Internet)
- Beschwerdemöglichkeit (Feedback-Box, Schalter, Pinwand, Touch-Screen)
- Wunschbuch, Beschwerdekarte, Formular
- Kundenbefragung
- Feedbackbogen nach Veranstaltungen oder Führungen
- persönliche Ansprache durch die Mitarbeiter.

Evtl.: Arbeitsauftrag mit Multiplan oder Flipchart

Ziele

Ziel der Beschwerdebearbeitung muss die bestmögliche Problemlösung sein. Für den Kunden ist es maßgeblich wie **fair bzw. kulant** er behandelt wird. Für kleinere Pannen im Auskunft- und Servicebereich können Bibliotheken **Kompensationspräsente** wie Gutscheine vorhalten. Die Mitarbeiter entscheiden im jeweiligen Fall, welche Kompensationsleistung angemessen ist. Bei diesen Maßnahmen ist meist **nicht der finanzielle Wert des Ausgleichs entscheidend, sondern die Art der Reaktion, also das Verhalten der Mitarbeiter**.

Im Umgang mit den Beschwerdeführern muss den Mitarbeitern ein entsprechender Entscheidungsspielraum eingeräumt werden. Zur statistischen Auswertung geben sie das Problem anschließend auf einem standardisierten Formular an die zentrale Beschwerdestelle, das kann auch nur eine Person sein, weiter. Grundsätzlich müssen Beschwerden möglichst **zeitnah** bearbeitet werden; bei größeren Problemen sollte zumindest eine **Zwischenantwort** erfolgen. Über die maximale Reaktionszeit auf eine Beschwerde muss eine Zielvereinbarung vorliegen. Optimal ist ein Reaktionszeitraum von 3 bis 5 Tagen.

Praxisbeispiel Würzburg

In der Praxis der Stadtbücherei Würzburg hat sich herausgestellt, dass eine im Foyer gut sichtbar platzierte **Feedback-Box – FOLIE** - deutlich mehr genutzt wird wie das Onlineformular.

FOLIE Prozentzahlen

Inzwischen gehen durchschnittlich 35 Feedback-Bögen und bis zu 10 Online-Bögen monatlich ein. 28 Prozent der Antworten sind Kritik, 43 Prozent Anregungen und 26 Prozent der Kunden äußern Lob, 3 % sind Fragen. Die Ausstattung und der Aufwand sind für diese Form der Beschwerdeannahme minimal - eine Box, übersichtlich gestaltete **Formulare FOLIE** und ein Kugelschreiber.

Die Box wird täglich geleert, die Feedback-Bögen werden innerhalb von drei Tagen bearbeitet. Zur **Evaluation** genügt ein einfaches Raster: **FOLIE**

Datum	Lob	An-regung	Kritik	Bear-beiter	Erledigt	Datum
02.04.			samstags fehlt Seife in den Toiletten	Schulz	Reinigungs- personal informiert	04.04.
04.04.		Wickel- tisch		Raue	Kauf veranlasst	06.04.

Feedback-Erfassungsraster der Stadtbücherei Würzburg

Art der Fragen

Die Fragen beschränkten sich hauptsächlich auf das (damals noch) fehlende DVD-Spielfilm-Angebot und Jobs in der Stadtbücherei. Es wurde aber auch gefragt, warum es keine Jahresgebühr für „Nur-Leser“ gibt und „wo immer das Sonntagsblatt ist?“.

Gelobt haben unsere Kunden die netten, kompetenten und hilfsbereiten Mitarbeiter und die „tolle Bücherei“. Sie waren begeistert von der schnellen Bearbeitung der Leserwünsche, den interessanten Lesungen, der Ausstattung der Musikbibliothek, der Kibü und des Lesecafés.

Die Vorschläge reichten über Einführung einer Familienkarte, Warnhinweis für abgelaufene Leihfrist, längere Öffnungszeiten und diverse Leserwünsche bis hin zur handyfreien Zone und Ausgewogenheit bei den Autoren (genauso viele weibliche wie männliche Autoren).

Kritisiert wurden hauptsächlich die hohen Säumnis- und Jahresgebühren, die Internetgebühren, die Öffnungszeiten, die kostenpflichtigen (und defekten) Toiletten und ab und zu auch unfreundliches Personal – aber auch die Ameisen im Innenhof!

Realisiert wurden beispielsweise:

- Eine Weltkarte bei den Reiseführern
- ein „Hundeparkplatz“
- mehr Exemplare der beliebtesten Tageszeitungen
- alphabetische Ordnung des Zeitungsregals
- die separate Aufstellung der englischen Hörbücher
- ein spezieller Windeleimer und eine neue Wickelaufgabe in der Kindertoilette.

Fazit

Für eine kundenorientierte Bibliothek ist professionelles Beschwerdemanagement unerlässlich. Auch wenn sich sein Nutzen nicht so einfach evaluieren lässt, ist man sich in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur einig, dass aktives Beschwerdemanagement besonders im Dienstleistungsbereich erheblich zur Kundenorientierung beiträgt. Untersuchungen weisen nach, dass **Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Personen, die sich beschweren, wesentlich höher liegen, als bei Personen, die es nicht tun.**

Entscheidend ist, dass die Kunden **ausdrücklich ermuntert** werden sich zu äußern – egal in welcher Form und dass eine möglichst **zeitnahe** Antwort und Problemlösung erfolgt.

ANHANG - Handouts

Möglichkeiten zur Personalentwicklung

Personalmanagement

- Personalauswahl (Stellenausschreibung und Bewerbungsverfahren)
- Personaleinsatz (Job-Rotation, Job-Enrichment)
- flexible Arbeitszeiten
- **Personalentwicklung**
- Entwicklung der Kernkompetenzen und –fähigkeiten
- Entlohnung, Bonussysteme
- (kooperativer) Führungsstil.
- Zielorientierung
- Coaching

Instrumente zur Personalentwicklung

Persönliche Instrumente:

1. Schulungen (intern, extern, online)
2. Workshops
3. Projektgruppen / Teams
4. Mitarbeitergespräche
5. Belohnung, Anerkennung
6. Informationssysteme:

Mediale Instrumente zur internen Kommunikation (Informationssysteme):

- Mitarbeiterzeitschrift
- Plakate / Aushänge
- Rundschreiben
- Mitarbeiterumfragen
- persönliche E-Mails
- interner Newsletter
- Intranet.

Mitarbeiterinformation und –motivation

- Dienstbesprechungen
- Einzelgespräche
- Strukturiertes Mitarbeitergespräch
- Management by walking around
- Teamarbeit
- Mitarbeiterbeteiligung
- Fortbildung (intern, extern, online)
- Workshops
- Fokusgruppe
- Mitarbeiterbefragung
- Belohnung, Anerkennung (Prämie, Lob)
- Mitarbeiter des Monats
- Rundschreiben (schriftlich, Mail)
- Aushang / Plakat
- Persönliches Fach
- Intranet
- Newsletter