

Dienstleistungsgedanke und
professionelle Teamgestaltung
im ServiceCenter-Betrieb
unter Berücksichtigung
unterschiedlicher Persönlichkeiten

Roland Deuster • Anita Fellner • Corinna Hamacher • Sabine Stein



Inhalt

1	Aufgabenstellung/Analyse	1
2	Wissensstand.....	2
2.1	Was ist ein ServiceCenter?	2
2.1.1	Aufbau eines ServiceCenters.....	2
2.1.2	Organisation	2
2.1.3	Teamleitung.....	2
2.1.4	CRM	3
2.1.5	Technik im ServiceCenter	3
2.1.6	Messung der Dienstleistungsqualität.....	4
2.2	Welche Zusammenhänge gibt es zwischen Dienstleistungsgedanken und Team?	5
2.2.1	Dienstleistungsgedanke.....	5
2.2.2	Team	5
2.3	Welche Anforderungen werden an den Agenten in einem ServiceCenter gestellt? .	6
2.3.1	Persönlichkeit des Agenten	6
2.3.2	Innere Haltung.....	7
2.3.3	Persönlichkeitsstrukturen	7
2.3.4	Kompetenzen	10
3	Lösung.....	12
3.1	Technik	12
3.2	Dienstleistungsgedanke	13
3.3	Persönlichkeiten	13
3.3.1	Der perfekte Mitarbeiter	13
3.3.2	Umgang mit den unterschiedlichen Persönlichkeiten	13
3.3.3	Möglichkeiten, den Mitarbeiter zu fördern und zu fordern.....	14
4	Anhang.....	16
4.1	Aufgabenverteilung.....	16
4.2	Quellen	16
4.3	Ergänzung zum Thema „Persönlichkeit“	16

Dienstleistungsgedanke und professionelle Teamgestaltung im ServiceCenter-Betrieb unter Berücksichtigung unterschiedlicher Persönlichkeiten

1 Aufgabenstellung/Analyse

Auch in Zeiten ausgeklügelter Technik und deren professioneller Handhabung ist der Faktor Mensch die wichtigste Variable, die gleichzeitig den größten Einfluss in einem gut funktionierenden ServiceCenter hat.

Um uns dem in der Überschrift genannten Thema zu nähern, wollen wir speziell auf folgende Frage eingehen:

Welche Faktoren können zur Steigerung der Kundenzufriedenheit in einem ServiceCenter aktiv beeinflusst werden?

Hierzu wollen wir uns mit folgenden Bereichen genauer beschäftigen:

- Was ist ein ServiceCenter und wie ist es aufgebaut?
 - Aufbau eines ServiceCenters, Organisation und Teamleitung
 - CRM
 - Welche Technik wird in einem ServiceCenter benötigt?
 - Messung der Dienstleistungsqualität
- Welche Zusammenhänge gibt es zwischen Dienstleistungsgedanken und Team?
 - Definition „Dienstleistung“
 - Definition „Team“
- Welche Anforderungen stellt man an den Agenten in einem ServiceCenter?
 - Persönlichkeit des Agenten
 - Innere Haltung
 - Persönlichkeitsstrukturen (auch im Hinblick auf den Kunden)
 - Kompetenzen

2 Wissensstand

2.1 Was ist ein ServiceCenter?

Das ServiceCenter ist die wichtigste Kontaktstelle zwischen dem Unternehmen und dem Kunden, also die Kommunikationszentrale. Deshalb hat es in einem kundenorientierten Unternehmen einen hohen Stellenwert. Es dient dazu, die Zufriedenheit des Kunden durch kompetente Beratung zu erhöhen, den Kunden an das Unternehmen zu binden und neue Kunden zu gewinnen.

2.1.1 Aufbau eines ServiceCenters

Größere ServiceCenter bestehen in der Regel aus dem Leiter des Centers, einem oder mehreren Teamleitern und den Mitarbeitern der einzelnen Teams. Diese wiederum sollen nicht mehr als maximal 25 Mitarbeiter haben.

2.1.2 Organisation

Wichtige Faktoren zur Planung eines ServiceCenters sind unter anderem:

- Kapazitäts- und Personalbedarfsplanung – wer? wann? Wie viel?
- Planung Mitarbeiter-, Personaleinsatzplanung PEP – wer, wann, wozu?
- Skillübergreifende Planung – Das bedeutet, Agenten mit verschiedenen Fähigkeiten und Kenntnissen einzusetzen (Skill, engl. = Fachkenntnis, Fertigkeit).
- Planung des Anrufverhaltens der Kunden durch Forecast
- Kosten-/Nutzenanalyse

2.1.3 Teamleitung

Für den jeweiligen Teamleiter ist es wichtig, Glaubwürdigkeit aufzubauen und Umsicht im Umgang mit den Mitarbeitern zu haben. Er soll die verschiedenen Verhaltenstypen in seinem Team erkennen und Ihnen ein ideales Arbeitsumfeld schaffen.

Der Teamleiter ist der Architekt und Statiker des Teams. Er schafft vier Säulen, die ein Team tragen: Transparenz – Emotion – Arbeitsmethode – Motivation.

1. Transparenz
Der Vorgesetzte sorgt dafür, dass alle im Team Zugang zu Ideen, Plänen und Informationen haben, z.B. durch die Einrichtung eines Intranets.
2. Emotion
Die emotionale Bindung innerhalb des Teams ist der Mörtel, der ein Team zusammenhält und bildet die zweite Säule. In einem positiven und stabilem Arbeitsklima werden die besten Ergebnisse erzielt. Der Teamleiter legt Wert darauf, dass jedes Teammitglied an seiner eigenen Teamfähigkeit arbeitet.
3. Arbeitstechniken
Das Team soll zu einem teamorientierten Zeit- und Selbstmanagement angeleitet werden. Dazu gehören Meetings und eine eindeutige Aufgabenzuordnung.
4. Motivation
Diese ist die vierte Säule jedes Teams. Der Teamleiter achtet auf eine gute Leistung, die aber nicht als selbstverständlich angesehen werden kann. Er greift ein, indem er besondere Leistungen des Teams hervorhebt und auch lobt. ⁽¹⁾

2.1.4 CRM

Es bedeutet in der Übersetzung „Kundenbeziehungsmanagement“ oder auch Kundenpflege. Die Grundlage für ein Service Center liegt unter anderem in der professionellen Umsetzung des CRM. Durch seine professionelle Anwendung werden Kosten gesenkt und Wettbewerbsvorteile geschaffen. So können sowohl die Marktpräsenz gesteigert als auch das Image des Unternehmens verbessert werden.

CRM - Programme sind Softwareprodukte, die ein Unternehmen bei der Verwirklichung von mehr Kundenorientierung unterstützen. Sie integrieren Anwendungen und Funktionen aus Vertrieb, Marketing und Service, so dass alle Mitarbeiter Einblick in alle kundenrelevanten Daten haben und diese nutzen und bearbeiten können.

Alle Vorgänge werden dokumentiert und verwaltet, so dass jede Aktion jederzeit zurück verfolgt werden kann. Somit ist für den Kunden beim nächsten Anruf sichergestellt, dass der Agent über seine vorherigen Anliegen Bescheid weiß und diese, falls nötig, bei einem erneuten Telefonat mit einbeziehen kann.

CRM ist nicht nur als Kundenpflege zu verstehen, es ist auch ein wichtiges Instrument für das Marketing und die Umsetzung von Unternehmensstrategien.

Grundlage hierfür ist zum einen eine reibungslos funktionierende technische Ausstattung, die weiter unten im Detail erläutert wird, zum anderen will CRM „gelebt“ werden. Das heißt, Mitarbeiter und Unternehmensleitung identifizieren sich mit den Vorstellungen und Vorgaben des CRM und machen sich diese zu Eigen. Sie entwickeln eine innere Haltung, die das ganze Konzept unterstützt.

Ziel des CRM ist es:

- die Bindung der Bestandskunden zu erhalten
- das Kundenpotential durch Up- und Cross-Selling besser auszuschöpfen
- die Kundenorientierung zu verbessern, um dem Kunden seinen Bedürfnissen entsprechende Leistungen anbieten zu können
- die Reaktionsgeschwindigkeit zu steigern und langfristig Kosten zu senken
- die Signale der Kunden frühzeitig zu erkennen und im Interesse des Unternehmens umzusetzen
- Neukunden mit interessanten Projekten zu gewinnen und zu binden
- insgesamt mehr Umsatz zu erzielen

2.1.5 Technik im ServiceCenter

Damit die ServiceCenter Agenten möglichst effizient und professionell arbeiten können, bedarf es einer guten technischen Ausstattung. Diese unterteilt sich in verschiedene Komponenten.

Zum einen muss eine Telefonanlage mit den entsprechenden Endgeräten und Headsets vorhanden sein. Weitere benötigte Hardware sind die Computer, Server, Drucker, Fax und die entsprechenden Leitungsverbindungen.

Auf dem PC befinden sich zudem verschiedene Programme, also Software, mit denen der ServiceCenter Agent arbeitet. Eines davon ist z.B. das Microsoft Office-Paket, um Kundendaten zu pflegen (MS Excel und Access) oder Anschreiben zu erstellen (MS Word). Ein weiteres Programm ist eine Kalender- und E-Mail-Anwendung wie Lotus Notes.

Um die reibungslose Arbeit sicher zu stellen, gibt es Programme, die über die Benutzeroberfläche der Agenten alle Kundenvorgänge, wie Anrufe, Faxe oder E-Mail-Anfragen und auch Bestandsdaten, dokumentieren und für jeden Agenten zur Verfügung stellen.

Damit die Verbindung von Computer und Telefon möglich ist, bedarf es einer speziellen Technikkomponente, der sogenannten CTI. Sie ist die Computer–Telefon–Integrationschnittstelle. Sie ermöglicht z.B., dass Kunden, die mit angezeigter Telefonnummer anrufen, vom System erkannt und mit den entsprechenden Kundendaten dem Agenten sofort angezeigt werden. Weiterhin kann der Agent direkt aus dem Kundensatz heraus über den Computer die Telefonnummer des Kunden anwählen.

Eine weitere wichtige Komponente ist das Sprachdialogsystem, kurz IVR - Interactive Voice Response. Sie kann den Agenten von Routineauskünften entlasten oder den Kunden durch sprach- oder tastendruckgesteuerte Vorauswahlen an bestimmte Agenten weiterleiten.

Über allen Komponenten der Telefonanlage steht die ACD, der Automatic Service Distributor. Diese Anlage verteilt die eingehenden Anrufe auf die Agenten, erstellt ausführliche Statistiken über alle Telefoniedaten und stellt diese in unterschiedlichen Tools zur Verfügung. Über die ACD kann die Verteilung der eingehenden Anrufe, auch speziell in der Warteschleife, ganz gezielt gesteuert werden.

Damit der Agent die Kundendaten einsehen kann, ist ein Abfrageportal nötig, das dem Mitarbeiter die Daten der Kunden zur Verfügung stellt. Aus diesem Portal bedienen sich dann die Benutzeroberflächen des Agenten. Genau diese Benutzeroberfläche sammelt sämtliche Kundenbeziehungsvorgänge und ist somit ein wichtiges Instrument des Kundenbeziehungsmanagements.

2.1.6 Messung der Dienstleistungsqualität

Um die Qualität von Dienstleistungen im Service Center dauerhaft zu sichern, ist es wichtig, dass man sie messen und Referenzwerte festlegen kann.

Die Dienstleistungsqualität bezeichnet den Grad der Zielerreichung bei einer Dienstleistung. Dazu gibt es verschiedene Messgrößen, die die Qualität im Service Center widerspiegeln. Eine davon ist der Servicelevel. Dieser gibt an, wie viele Anrufe in welcher Zeit von den Mitarbeitern angenommen werden sollen. 80:20 bedeutet z.B, dass 80 % aller eingehenden Anrufe innerhalb von 20 Sekunden von den Agenten angenommen werden sollen.

Um Personal sinnvoll einzusetzen, ist es wichtig zu wissen, wie lange ein Agent durchschnittlich mit einem Vorgang beschäftigt ist. Die Messgröße dazu ist die AHT, Average Handling Time, die durchschnittliche Gesprächszeit inklusive eventueller Nachbearbeitungszeit des Agenten.

Eine weitere Kennzahl ist die First Service Solution Rate, diese beschreibt die Auslastung eines Agenten. Gemessen wird die Wartezeit zwischen zwei Anrufen. Dabei wird eine ggf. fallabschließende Bearbeitungszeit zu der Zeit, die für den vorangegangenen Anruf benötigt worden ist, dazu gezählt. Diese Daten werden von der ACD ermittelt und zur Verfügung gestellt.

2.2 Welche Zusammenhänge gibt es zwischen Dienstleistungsgedanken und Team?

2.2.1 Dienstleistungsgedanke

Eine Dienstleistung im Sinne der Volkswirtschaftslehre ist ein ökonomisches Gut, bei dem eine durch eine Person zu einem Zeitpunkt oder in einem Zeitrahmen erbrachte Leistung im Vordergrund steht. ⁽²⁾

Dienstleistungen sind z.B. Verkauf, Vermietung, Beratung. Bei der Dienstleistung wird kein Produkt hergestellt, die „Ware“ Dienstleistung liegt im Erbringen eines Dienstes für eine andere Person, eine Firma etc.

Die Dienstleistungen im Service Center sind in zwei Bereiche unterteilt, die sich im Wesentlichen durch die Richtung des Anrufs unterscheiden:

- Beim Outbound-Center rufen die Agenten potentielle Kunden und Bestandskunden gezielt an. Diese Vorgehensweise wird bei Telefonmarketingaktionen und Zufriedenheitsumfragen gewählt.
- Inbound – Center nehmen Anrufe von Kunden entgegen. Diese möchten vermittelt werden, sich beschweren, etwas bestellen oder Informationen erhalten. Es handelt sich bei diesen Leistungen um den klassischen Kundendienst.

2.2.2 Team

Der Anglizismus „Team“ (altengl.: team Familie, Gespann, Nachkommenschaft) bezeichnet einen Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder zur Erreichung eines bestimmten Zieles. ⁽³⁾

Das erfolgreiche Umsetzen des Dienstleistungsgedankens hängt vom Miteinander der einzelnen Mitarbeiter ab. Der Teamgedanke steht im Vordergrund.

Wichtig ist, dass die einzelnen Mitarbeiter ein „Wir-Gefühl“ entwickeln, motiviert sind und hinter dem Team, der Aufgabe und dem Unternehmen stehen. Die Mitarbeiter des Teams arbeiten im Bestreben, ein gesetztes Ziel zu erreichen; zwar arbeitet jedes Teammitglied für sich, gleichzeitig ergänzen sich die Mitarbeiter und unterstützen sich gegenseitig, übernehmen die Aufgaben, die für sie am besten geeignet sind.

Kurz könnte man auch wie die 3 Musketiere sagen: einer für alle und alle für einen.

Marcus Knill (selbstständiger Kommunikationsberater und Coach) beschreibt die Arbeit in einem Team wie folgt⁽⁴⁾:

- Das Grundverständnis zur Teamarbeit bildet die Grundlage des Erfolges und der Erfolg trägt zur Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter bei
- Bei allen beteiligten Teammitgliedern besteht der Wille, gemeinsam an einer Sache zu arbeiten.
- Teamarbeit ist eine demokratische Angelegenheit.
- Gegenseitiges Vertrauen und direkte Weitergabe von Informationen an die jeweiligen Kollegen ist erforderlich.
- Konstruktive Kritik innerhalb des Teams ist erwünscht.
- Keine Alleingänge, Loyalität gegenüber den Kollegen und Verlässlichkeit, das „Wir“ steht im Vordergrund.
- Regelmäßige kurze Besprechungen bringen alle Kollegen auf den gleichen Wissensstand.
- Ideen sammeln und regelmäßig mit allen Beteiligten besprechen.

- Konkurrenzdenken innerhalb des Teams schafft gegenseitiges Misstrauen und schadet der Zusammenarbeit.
- Alle ziehen gemeinsam an einem Strang.

Im Alltag zeigt sich oft: Einzelne lehnen sich zurück, weil sie mit dem Einsatz der anderen Teammitglieder rechnen.

2.3 Welche Anforderungen werden an den Agenten in einem ServiceCenter gestellt?

2.3.1 Persönlichkeit des Agenten

Die einzelnen Mitarbeiter in einem ServiceCenter bringen ihre eigenen Persönlichkeiten mit. Persönlichkeit ist die Mischung aus Angeborenem und Erlerntem, wobei der Anteil des im Laufe des Lebens Erlernten mit ca. 90 % den Menschen am deutlichsten beeinflusst und sich immer weiter entwickelt.

Persönlichkeitsanteile sind u.a.:

- Erziehung und Prägung,
- gemachte Erfahrungen,
- Einstellungen und Vorlieben/ Eigenarten (diese wirken sich z.B. auf die individuelle Gruppenverbundenheit aus),
- persönliche Eigenständigkeit, Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl,
- Flexibilität/Stabilität,
- Kontaktorientierung (introvertiert/ extrovertiert),
- Interessensgebiete,
- Humor,
- Verantwortungsgefühl,
- positive oder eher negative Lebenseinstellung.

Schon in den zwanziger Jahren des letzten Jahrhunderts hat sich der amerikanische Psychologe William Moulton Marston mit diesem Thema beschäftigt. Der Wirtschaftswissenschaftler und Buchautor, Lothar J. Seiwert ⁽⁵⁾ hat dies dann als **DISG-Modell** übersetzt und für die Arbeit in und mit Teams „brauchbar“ gemacht.

Nachfolgend werden die vier Persönlichkeitstypen in Anlehnung an Seiwert & Gay (2001) aufgezeigt:

<p>Dominant</p> <p>aufgabenorientiertes und extrovertiertes Verhalten: Der dominante Typ ist motiviert, Probleme zu lösen, hat den Drang, die Kontrolle zu übernehmen und Ergebnisse zu erzielen.</p>	<p>Initiativ</p> <p>extrovertiertes und menschenorientiertes Verhalten: Der initiative Typ ist motiviert, andere zu überzeugen, hat den Drang, andere zu motivieren, sich auszudrücken und gehört zu werden.</p>
<p>Gewissenhaft</p> <p><i>introvertiertes und aufgabenorientiertes Verhalten:</i> Der gewissenhafte Typ ist motiviert, hohe Standards zu erreichen, hat den Drang, das Richtige richtig zu tun.</p>	<p>Stetig</p> <p><i>menschenorientiertes und introvertiertes Verhalten:</i> Der stetige Typ ist motiviert, ein berechenbares Umfeld zu schaffen, hat den Drang nach Stabilität und Harmonie.</p>

Hieraus ergibt sich die Frage, wie unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Eigenschaften sinnvoll in einem Team zusammenarbeiten können und welche Anforderungen man speziell an Mitarbeiter in einem ServiceCenter stellt.

Ein weiteres Instrument ist die Transaktionsanalyse (s. u.); festzuhalten ist, dass eine positive Einstellung – ich bin ok, du bist ok – erstrebenswert ist.

2.3.2 Innere Haltung

Unter positiver innerer Haltung verstehen wir zum einen die Identifikation mit dem Unternehmen, zum anderen den Willen, im Team ein gemeinsames Ziel zu erreichen sowie die Vorgaben und Ideale des CRM zu verinnerlichen. Unabdingbar für die erfolgreiche Arbeit in einem ServiceCenter ist es, den Kunden und sich selber als gleichermaßen wertvoll und gleichberechtigt zu erachten.

2.3.3 Persönlichkeitsstrukturen

Die Lebensanschauungen eines Menschen sind die Grundlagen, auf der Eric Berne sein Modell der Transaktionsanalyse aufgebaut hat; diese zeigt auf, wie der Mensch sich und seine Mitmenschen wahrnimmt (Lebenseinstellung).

Es gibt vier Zustände der Psyche:

Ich bin nicht ok	du bist ok	⇒ depressive Position
Ich bin nicht ok	du bist nicht ok	⇒ nihilistische Position
Ich bin ok	du bist nicht ok	⇒ autoritäre Position
Ich bin ok	du bist ok	⇒ gesunde Position

Die aus diesen Grundeinstellungen resultierenden drei Seelenzustände (Rollen) hat Berne wie folgt beschrieben:

Das Eltern-Ich	entweder <u>streng</u> /dominant, kritisch oder <u>fürsorglich</u> /hegend, hilfsbereit
Das Kind-Ich	entweder angepasst/ängstlich oder rebellisch, trotzig
Das Erwachsenenden-Ich	wertschätzend, der Situation angemessen, logisch, neutral, reflektiert, der Situation angemessen, nicht wertend

Erstrebenswert ist das distanzierte Handeln auf der Erwachsenen-Ebene.

Hilfen, um auf diese Erwachsenen-Ebene zu kommen sind:

- Selbstreflexion,
- Ziel-, sach- und lösungsorientiertes Arbeiten,
- beobachten, ohne zu bewerten,
- Verantwortungsbewusstsein für sich und andere,
- Lösungsorientierte Fragen stellen -> Erst denken, dann handeln.

Aus diesen Seelenzuständen ergeben sich nach Friedemann Schulz von Thun acht Kommunikationsstile, diese wiederum lassen Rückschlüsse auf die Beziehungsebene zu.

Kommunikationsstil	Psychische Ebene nach Berne
Bedürftig, abhängig	Angepasstes Kind
Helfend	Fürsorgliches Eltern-ich
Selbstlos	Eltern-Ich
Aggressiv, entwertend	Kritisches Eltern-Ich oder trotziges Kind
Sich beweisend	Freies Kind oder Erwachsenen-Ich
Bestimmend, kontrollierend	Kritisches Eltern-Ich oder Erwachsenen-Ich
Sich distanzierend	Erwachsenen-Ich oder angepasstes Kind
Mitteilungsbedürftig, dramatisierend	Fürsorgliches Eltern-Ich oder kritisches Eltern-Ich

Diese Kommunikationsstile sind persönlichkeits- und situationsabhängig. Das Erkennen des jeweiligen Stils erleichtert dem Agenten den Umgang mit dem Gesprächspartner, allerdings sollte sich der Agent auch über seinen eigenen Kommunikationsstil im Klaren sein.

Nach dem **Persönlichkeitsmodell PST-R** von Prof. Dr. Michael Dieterich kann man sich die Persönlichkeitsbildung eines Menschen wie eine Baumscheibe vorstellen:

Ganz innen ist die

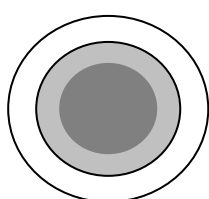
TS = Tiefenstruktur abgebildet, hier sind die Erfahrungen des Menschen, die er in seinen ersten 8 Lebensjahren macht, verankert. Wie Jahresringe bildet sich dann Schicht um Schicht die

GS = Grundstruktur in Form von weiteren Erfahrungen. Diese Phase geht bis zum 19. Lebensjahr eines Menschen, umschließt also auch den Bereich der Pubertät mit allen Erfahrungen und hormonellen Veränderungen, dem Ablösen (Trennen) von kindlichen Strukturen und dem Erwachsenwerden mit allen Höhen und Tiefen. Ganz außen sind die

WZ= Wesenszüge des Menschen zu erkennen. Dies sind die Anteile der Persönlichkeit, die von anderen wahrgenommen werden.

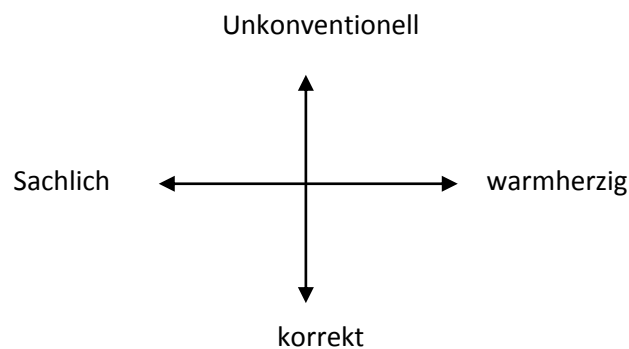
Je älter das Erlernte ist, desto verfestigter und weniger änderbar ist es auch.

Biologisch erklärt sich diese Tatsache dadurch, dass das Gehirn, immer wenn Neues gelernt wird, neue Bahnen und Synapsen (Kontaktstellen, Verbindungspunkte zwischen den Zellen) bildet. Je häufiger nun diese Bahnen benutzt werden, desto stärker werden sie und desto dicker die Synapsenknoten. Im Umkehrschluss erklärt dies natürlich auch, warum es so schwer ist, sich von Altgewohntem zu trennen und zum Beispiel andere Vorgehensweisen als die seit Jahr und Tag gewohnten anzunehmen.



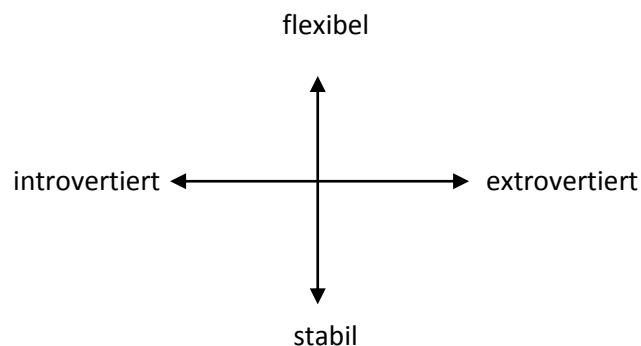
- TS** Tiefenstruktur
- GS** Grundstruktur
- WZ** Wesenszüge

In der Tiefenstruktur (TS) lassen sich die Persönlichkeitsrichtungen festmachen:



- | | |
|-----------------|--|
| Korrekt | klare Richtungen, vorgegebene Wege, keine Überraschungen, Angst vor Veränderungen |
| Unkonventionell | keine Regeln, freiheitsliebend, nicht gerichtet oder festgelegt, liebt Veränderungen, Angst vor Festlegung und Stillstand |
| Warmherzig | beziehungsorientiert, emotional, aufopfernd, lebt durch andere (mir geht es gut, wenn es dir gut geht), Angst vor dem Alleinsein |
| Sachlich | Freiheits- und unabhängigkeitliebend, rational, logisch, kann nicht gut mit Gefühlen umgehen, hat Angst vor Bindung |

Dieses Muster lässt sich auch gut in der Grundstruktur (GS) des Menschen ausmachen:



Hieraus ergibt sich, dass zwei Menschen, deren Grundstruktur zu weit auseinander liegt, sich nicht verstehen können!

Aber: Zwar ist jeder Mensch anders und soll auch so genommen und anerkannt werden, doch sind Persönlichkeitsanteile veränderlich, sodass z.B. das Selbstwertgefühl oder das Selbstvertrauen gestärkt, oder Ängste abgebaut werden können.

Außerdem ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass es reine Formen nicht gibt und wir alle aus Mischformen mit unterschiedlich stark ausgeprägten Anteilen bestehen, die außerdem noch je nach Stimmung, Tagesform und Anforderung mehr oder weniger Raum einnehmen.

2.3.4 Kompetenzen

2.3.4.1 Fachkompetenz

An erster Stelle steht, dass die Mitarbeiter die notwendige Fachkompetenz haben müssen. Jeder Mitarbeiter muss fachlich soweit geschult sein, dass er jederzeit auch schwierige Fragen beantworten kann – nur dies gibt ihm die nötige Sicherheit, auch fachlich kompetent mit dem Kunden umzugehen und ihn seriös zu bedienen.

2.3.4.2 Methodenkompetenz

Neben der weiter oben behandelten Persönlichkeitsstruktur eines Individuums ist es für den Mitarbeiter eines ServiceCenters immens wichtig, ein hohes Maß an Methodenkompetenz zu besitzen. Einige Beispiele sind:

- Kommunikationsmöglichkeiten, Kommunikationsstile
- Aktives Zuhören
- Einwandbehandlung

Im Folgenden wollen wir uns mit den Punkten „Kommunikation“, „aktives Zuhören – 4 Ohren-Prinzip“ und „Einwandbehandlung“ genauer beschäftigen, da diese zur Bearbeitung der Aufgabe unseres Erachtens besonders wichtig sind.

Kommunikation

Kommunikation ist der Austausch von Informationen zwischen zwei oder mehreren Personen. Dabei codiert der Sender, der Empfänger decodiert die Information.

Die Kommunikation findet sowohl verbal als auch paraverbal und nonverbal statt, wobei das gesprochene Wort (verbale Kommunikation) lediglich einen Anteil von ca. 7 % ausmacht, während die paraverbale Kommunikation einen Anteil von ca. 38 % hat und die nonverbale sogar mit ca. 55 % ins Gewicht fällt.

Verbale Kommunikation: das gesprochene Wort

Paraverbale Kommunikation: Art und Weise, wie Sprache eingesetzt wird, Geschwindigkeit, Betonung, Lautstärke, Wortschatz, Grundton (freundlich oder harsch und unhöflich)

Nonverbale Kommunikation: Mimik, Gestik, Geruch, Verhalten, Aussehen, Körperhaltung, Bewegungsabläufe

Da eine nonverbale Kommunikation am Telefon nicht stattfindet, sind aktive Gesprächsführung, Fragetechniken (roter Faden), die Beachtung einiger Grundlagen (Vermeidung von Konjunktiven, Killerphrasen und Sprachmarotten (äh, öhm) und die Verwendung positiver Formulierungen) sowie die paraverbale Kommunikation besonders wichtig.

Aktives Zuhören – 4-Ohren-Prinzip

Bei dem 4-Ohren-Prinzip nach Friedemann Schulz von Thun geht es darum, dass der Mensch mit „4 verschiedenen Ohren“ aus dem Gesagten verschiedene Informationen und Interpretationen heraushört, auch wenn das vom Sender (vielleicht) gar nicht so gemeint ist.

Ohr	Übermittlung
Sachohr	Sachlage, worum geht es,
Beziehungsohr	Wie sieht mich der Anrufer, was/wie denkt er über mich
Appellohr	Was soll ich tun, was wird von mir erwartet
Selbstoffenbarungsohr	Was teilt mir der Anrufer über sich selbst mit

Einwandbehandlung

Schließlich gibt es als geeignetes kommunikatives Mittel, speziell im Outbound, noch die Einwandbehandlung. Hier gilt es, anhand geeigneter Fragen herauszufinden, ob der Kunde einen berechtigten Einwand (Grund) hat, oder ob es sich um einen Vorwand handelt, d.h. der Kunde hat kein Interesse, möchte dies aber nicht direkt sagen.

Anhand von „Wenn – dann“ oder aber Wunschfragen (wie stellen Sie sich das Produkt vor? Wie müsste es beschaffen sein?) lässt sich feststellen, ob überhaupt Kundeninteresse besteht.

Einwände lassen sich dann gezielt mit verschiedenen Methoden bearbeiten und entkräften:

Bedingungsfragen	wenn.....dann
Wunschmethode	Sie wünschen sich.....
Bumerang-Methode	„aber gerade deshalb, darum...“
Gezielte Ja-Fragen	Fragen nach produktbezogenen Bedürfnissen, Grundbedürfnissen
Wahre Geschichten erzählen	über sich selbst, über andere, aus der Vergangenheit oder Zukunft
„Hase und Igel-Methode“	Einwände vorwegnehmen, z.B. „ich weiß, Sie haben wenig Zeit, deswegen fasse ich mich auch ganz kurz...“

3 Lösung

Nach Analyse der verschiedenen Bereiche und Zusammentragung des Wissenstandes können wir unsere anfangs aufgeworfene Frage beantworten:

Welche Faktoren können zur Steigerung der Kundenzufriedenheit in einem ServiceCenter aktiv beeinflusst werden?

Um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen und zu steigern, sind mehrere Faktoren zu beachten.

3.1 Technik

ACD, Hard- und Softwarekomponenten gewährleisten bei fehlerfreier Funktion den flüssigen Arbeitsablauf und das Ineinandergreifen der verschiedenen Arbeitsbereiche.

CRM ermöglicht eine schnelle, fallabschließende Bearbeitung von Kundenfragen, das individuelle Eingehen auf Kundenwünsche, die optimale, kompetente Kommunikation zwischen Agent und Kunde sowie die schnelle Erreichbarkeit.

Durch das Dokumentieren aller Vorgänge und Daten, die einen Kunden betreffen, entsteht eine Transparenz, die es den Agenten ermöglicht, den Kunden optimal zu bedienen. Dieser professionelle Umgang mit Kundendaten bietet auch die Möglichkeiten strategischer Planung und besserer Kundenorientierung.

Ebenso verbessert CRM die interne Leistungsfähigkeit von Unternehmen, dieses wirkt sich durch verkürzte Prozesse positiv auf die Kundenzufriedenheit aus.

Für den Kunden ist es wichtig, einen Ansprechpartner möglichst schnell zu erreichen. Deshalb ist es entscheidend, wie viele Agenten eingeplant sind, um das Anrufvolumen gemäß den Zielerreichungsvorgaben aufnehmen zu können.

Dazu bedient sich der Personalplaner eines Forecastprogramms, mit dem er die zu erwartenden Anrufvolumina auf Erfahrungswerten der Vergangenheit gründet. Es obliegt den Verantwortlichen, dafür zu sorgen, dass die Technik- und Softwarekomponenten reibungslos funktionieren und der Forecast vernünftig geplant und umgesetzt wird.

Über die ACD ist es zum Beispiel auch möglich, die Vermittlung der eingehenden Anrufe zu steuern. Normalerweise werden die Kunden nach dem Prinzip "First in - First out" (FiFo) an den freien Agenten vermittelt. Kommt es nun aufgrund extrem hoher Anruferzahlen zu Warteschlangen, kann es vernünftiger sein, die Anlage so umzustellen, dass derjenige, der zuletzt angerufen hat, als erster vermittelt wird - "Last in-First out" (LiFo). So ist gewährleistet, dass nicht alle Wartenden ungehalten werden, sondern dass es nur wenige trifft.

Das Sprachdialogsystem IVR trägt ebenfalls zur Kundenzufriedenheit bei: Kunden, die Routineauskünfte benötigen, brauchen nicht auf einen freien Agenten zu warten, sondern können ihr Anliegen gleich mit der Mensch-zu-Maschine-Kommunikation erledigen.

Die Vorauswahl der Themen, zu denen der Anrufer Fragen hat, erhöht die Zufriedenheit der Kunden, denn er wird direkt an den Agenten mit dem betreffenden Skill weitergeleitet.

3.2 Dienstleistungsgedanke

Der Dienstleistungsgedanke muss jedem Mitarbeiter in Fleisch und Blut übergehen: Er erbringt gerne diese Dienstleistung, freut sich, dem Kunden zu dienen. Ziel des Mitarbeiters ist es, zufriedene Kunden an das Unternehmen zu binden und so zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beizutragen (gelebtes CRM).

Für die Umsetzung des Dienstleistungsgedankens ist jeder Mitarbeiter verantwortlich.

Ein wesentlicher Aspekt dabei ist, sich und seine Mitmenschen als gleichermaßen positiv zu empfinden und Bewusstseinszustände zu erkennen, damit der Gesprächspartner auf seiner Ebene abgeholt und in die Erwachsenenenebene gebracht werden kann (Ich-Zustände).

Hierfür kann ein geschulter Mitarbeiter quasi zwischen den Worten hören, so den Kunden besser verstehen, das Gesagte im Kundeninteresse richtig umsetzen und so zur Kundenzufriedenheit beitragen (4-Ohren Prinzip, Kommunikationsstile).

Ebenso sinnvoll ist ein Blick auf die Persönlichkeitsstrukturen (PST-R bzw. Persönlichkeitsmodell DISG), hieraus erklärt es sich, warum es manchmal so schwierig für zwei Menschen ist, einander zu verstehen.

3.3 Persönlichkeiten

3.3.1 Der perfekte Mitarbeiter

Der perfekte ServiceCenter-Agent ist:

- extrovertiert
- stressresistent
- organisiert
- initiativ
- präzise
- teamorientiert
- ausdauernd
- selbstsicher

Außerdem hat er:

- ein hohes Maß an Selbstkontrolle
- die Unternehmensziele als seine eigenen verinnerlicht
- gegenüber Kollegen und Kunden eine gleichermaßen positive Grundeinstellung
- Durchsetzungsvermögen
- eine optimale fachliche -und kommunikative Kompetenz

3.3.2 Umgang mit den unterschiedlichen Persönlichkeiten

Gute Arbeitsteams bestehen aus unterschiedlichen Verhaltenstypen. Unterschiedliche Personen wollen in einem Team unterschiedlich behandelt werden. Daher ist es entscheidend, die Fähigkeiten und Potentiale der einzelnen Agenten zu kennen und diese zu fördern (Seiwert & Gay, 2001). Durch die optimale Integration jedes Agenten wird eine Zusammenarbeit auf höchstem Niveau erreicht und Synergieeffekte genutzt.⁽⁵⁾

Ein Agent mit kommunikativer Kompetenz ist für die Telefonie mit dem Kunden unerlässlich. Die Agenten mit organisatorischen Fähigkeiten setzt man eher in den internen Bereichen ein, wie zum Beispiel im Backoffice.

Es gibt aber auch bestimmte Persönlichkeitstypen, die für die Arbeit in einem ServiceCenter ungeeignet sind. Dazu zählen zum Beispiel Menschen, die dazu neigen, andere zu belehren oder zu bevormunden, sich nicht einordnen können, oder einen nicht ausreichenden Wortschatz besitzen.

Die Umsetzung des Dienstleistungsgedankens kann nur funktionieren, wenn innerhalb eines Teams die richtigen Persönlichkeiten zusammengesetzt werden.

In Anlehnung an das Buch von Seiwert & Gay (Beschäftigung mit dem Persönlichkeitsmodell DISG nach Marston, 2001) wird die beste Teamrolle für jeden Persönlichkeitstyp sowie der Umgang mit diesem wie folgt aufgezeigt.⁽⁶⁾

Verhaltensstil	Passende Aufgaben	Umgang mit dem Teammitglied
Dominant	Aufgaben, die Herausforderungen sind, Initiative erfordern. Stress und Leistungsdruck steigern das Interesse an der Aufgabe.	Dieser Typ kommt am besten mit direkten und offenen Menschen zurecht. Durch Diskussionen oder Verhandlungen kann Übereinstimmung erzielt werden.
Initiativ	Aufgaben, die eine Interaktion mit anderen Mitgliedern erfordern und die Gelegenheit bieten, andere zu motivieren.	Dieser Typ kann am besten in einem demokratischen Umfeld arbeiten, in dem seine Beiträge anerkannt und gewürdigt werden.
Gewissenhaft	Aufgaben, die Organisation, Genauigkeit, Präzision erfordern und bei denen Verantwortung geteilt werden kann.	Dieser Typ kann am besten mit Teammitgliedern arbeiten, die ihn unterstützen, detaillierte Erklärungen geben und Diskussionen über Schlüsselfragen führen.
Stetig	Spezialaufgaben, die im eigenen Tempo erledigt werden können. Aufgaben, die bekannte Methoden erfordern.	Dieser Typ kann am besten mit entspannten, freundlichen Menschen zusammenarbeiten. Ihm ist zudem wichtig, dass sich die anderen Teammitglieder auch für ihn interessieren.

Dem Teamleiter obliegt es, die Persönlichkeit und Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu erkennen und sie bestmöglich zu fördern und damit den Teamgedanken positiv beeinflussen. Dazu gehört der Einsatz in einem Bereich, der dem Mitarbeiter und seinen Fähigkeiten am besten entspricht. So gibt es sicherlich Agenten, die sich besser in beratenden Bereichen einsetzen lassen und andere, die z.B. besonders gut im Bereich Beschwerdemanagement aufgehoben sind.

3.3.3 Möglichkeiten, den Mitarbeiter zu fördern und zu fordern

Motivierte, gut geschulte Mitarbeiter mit einer positiven Grundeinstellung wirken sich positiv auf ihr Umfeld und vor allen Dingen positiv auf den Kunden aus. Für den Mitarbeiter wiederum ist ein gut funktionierendes Umfeld mit ebenfalls positiv eingestellten Kollegen, in dem ein Klima des gegenseitigen Respekts herrscht, immens wichtig. Auch der noch so motivierte Mitarbeiter wird seine gute Grundhaltung in einem demotivierten Team nicht lange aufrechterhalten können und sich früher oder später die schlechte Stimmung zu eigen machen.

Die Teamleitung hat nicht nur die Aufgabe, dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter ihren zugeordneten Tätigkeiten nachgehen. Er sollte auch eine so große Menschenkenntnis haben, dass er genau weiß, welchen Mitarbeiter er wie motivieren, fördern und fordern kann. Außerdem ist es extrem wichtig, dass die Mitarbeiter genau wissen, dass sie sich auf Ihren Teamleiter verlassen können und dass ihnen ein kompetenter, vertrauenswürdiger Ansprechpartner zur Verfügung steht.

Der Teamleiter kann zusätzlich Anreize schaffen, um die Mitarbeiter noch mehr zu motivieren. Beispiele hierfür sind z.B.

- Sonderzahlungen oder Prämien, die bei Erreichung der gesteckten Ziele an das Team gezahlt werden
- Gehaltszulagen, die sich am persönlichen Ergebnis ausrichten
- Anbieten von Fortbildungsmaßnahmen, da diese auch eine gewisse Wertschätzung des Einzelnen bedeuten
- Coachings, bei denen der Mitarbeiter für seine Leistung gelobt, aber auch mit konstruktiver Kritik und neutralem Feedback dazu angeregt wird, sich zu verbessern

Neben der kontinuierlichen Schulung anhand von Coachings und Unterweisungen sollte ein firmeneigenes Intranet dafür Sorge tragen, das sich alle Mitarbeiter zeitnah über wichtige Änderungen und Neuerungen informieren können.

Gerade um bei der Motivation des einzelnen Mitarbeiters erfolgreich zu sein, ist es für den Teamleiter unerlässlich, jeden einzelnen in seinem Wesen zu erkennen, um ihn gezielt anzusprechen, zu fördern und zu fordern – ohne ihn zu überfordern und somit zusätzlichen, negativen Stress aufzubauen.

Gibt es in einem ServiceCenter mehrere Bereiche, die bearbeitet werden (z.B. KGS, Online Banking, TBS, Marketing), so sind Mitarbeiter einzuplanen, die skillübergreifend arbeiten können. Das führt zur Kundenzufriedenheit, da der Kunde sofort umfangreich und kompetent ohne weitere Wartezeiten bedient wird.

Im Hinblick auf unsere Hauptfragestellung und die entsprechenden Analysen stellen wir fest:

- Grundvoraussetzung ist, dass die Technik funktioniert. Viel wichtiger im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit aber ist die professionelle Teamgestaltung, das Eingehen auf den einzelnen Mitarbeiter und seine Persönlichkeit; also die Frage, welchen Mitarbeiter man an welcher Stelle einsetzt.
- Ein weiterer wichtiger Punkt zur Steigerung der Kundenzufriedenheit in einem ServiceCenter ist in der Mitarbeiterförderung zu sehen. Denn nur gut geschulte, umfassend ausgebildete Mitarbeiter mit einer positiven Arbeitseinstellung tragen zur Kundenzufriedenheit bei.
- In einem gut funktionierenden ServiceCenter ist es unerlässlich, dass jeder Mitarbeiter entsprechend seiner Persönlichkeit und seinen individuellen Fähigkeiten umfassend und regelmäßig gefördert wird.
- Effizienz im ServiceCenter heißt: Den richtigen Mitarbeiter an der für ihn richtigen Stelle ein zu setzen.
- Nur so können – unter Voraussetzung einer funktionierenden Technik – der Dienstleistungsgedanke und die professionelle Teamgestaltung in einem ServiceCenter-Betrieb erfolgreich umgesetzt werden.

4 Anhang

4.1 Aufgabenverteilung

Aufgabenanalyse und Fragestellungen	Roland Deuster, Anita Fellner, Corinna Hamacher, Sabine Stein (in alphabetischer Reihenfolge)
Datensammlung	Separat durch die einzelnen Teammitglieder
Inhalte diskutiert, Entwicklung der Hauptfrage	Die Gruppe gemeinsam
Konkrete Informationen zusammengetragen	Nach Verteilung der zu bearbeitenden Fragen, jedes Teammitglied für sich
Ausarbeitung und Niederschrift der Projektarbeit	Corinna Hamacher, Sabine Stein
Korrekturen und redigieren	Corinna Hamacher, Sabine Stein

4.2 Quellen

1. <http://www.vorgesetzter.de/mitarbeitertypen>
2. <http://de.wikipedia.org/wiki/Dienstleistung>)
3. <http://de.wikipedia.org/wiki/Team>
4. <http://anleiter.de/anleitung/wie-funktioniert-team-arbeit-richtig>
5. http://de.wikipedia.org/wiki/Lothar_J._Seiwert)
6. http://www.learning-in-activity.com/index.php?title=Wie_k%C3%B6nnen_verschiedene_Pers%C3%B6nlichkeitstypen_effektiv_im_Team_eingesetzt_werden%3F)

4.3 Ergänzung zum Thema „Persönlichkeit“

Arbeit mit dem inneren Kind, dem inneren Team, den inneren Antreibern

Eigentlich handelt es sich hierbei um drei völlig eigenständige Themenbereiche. Allen drei Methoden liegt jedoch die gleiche abstrakte, modellhafte Betrachtungsweise der Persönlichkeit eines Menschen zugrunde. Deshalb gelten die folgenden Erklärungen für alle Methoden gleichermaßen.

Das innere Erleben eines Menschen setzt sich ganz automatisch aus vielen verschiedenen Persönlichkeitsanteilen zusammen. Ein Teil ist vielleicht fürsorglicher Familienvater, ein Teil ist hitzköpfiger Fußballfan, ein Teil ist verträumter Romantiker usw. Unterschiedliche Persönlichkeitsanteile haben auch unterschiedliche Bedürfnisse und Ziele. Viele Menschen nehmen dies als widerstreitende Gefühle in sich wahr oder auch als innere Stimmen, ohne dass sie deswegen eine psychische Störung haben.

"Einerseits möchte ich schon, andererseits sagt da auch etwas in mir, lasse es lieber."

"Wenn ich nach meinem Verstand gehe, ist alles klar. Aber irgendwie hab ich ein komisches Bauchgefühl dabei."

Will man solche, oft wenig differenzierten, "Hin- und Hergerissen-Gefühle" besser verstehen und einen entspannten, sinnvollen Umgang mit gegensätzlichen Bedürfnissen und Werten erreichen, so bietet sich die Arbeit mit den inneren Anteilen an. Kern dieser Arbeitsmethoden ist es, die verschiedenen Anteile in einem Mensch zu personifizieren, also so zu tun, als seien es wirklich unterschiedliche Personen, die da in einem sind.

Das schafft eine gewollte Distanz zum Innenleben und mit diesem Abstand ist es einfacher, die Zusammenhänge zu verstehen. Ein nach außen verlagerter "Innerer Dialog" wird möglich und damit auch eine gezielte Integration unterschiedlicher Bedürfnisse und Werte in das Alltagsleben.

Gute Möglichkeiten um in Kontakt mit den einzelnen Persönlichkeitsanteilen zu kommen sind:

- gezielte Gespräche
- kreatives Schreiben
- freies Malen
- individuelle Phantasiereisen
- Systemaufstellungen der inneren Anteile

Inneres Kind

"Inneres Kind" ist die gängige Bezeichnung für den Persönlichkeitsanteil, in dem alle Erfahrungen und Gefühle gespeichert sind, die in der Kindheit gemacht wurden.

Dieses "Innere Kind" hat auch im Erwachsenenalter noch maßgeblichen Einfluss darauf, wie wir uns fühlen, wie wir unsere Umwelt erleben, wie wir auf andere Menschen reagieren.

Jesus hat gesagt: "Werdet wie die Kinder." Von Natur aus ist jedes Kind lebensfroh, kreativ, phantasievoll. Es hat Freude an Bewegung, Tanz, Singen und am Lernen. Es erfindet gerne Dinge und hat einen ausgeprägten Entdeckerdrang. Vor allem aber hat es ein tiefes Vertrauen in sich selbst und die Welt.

Normalerweise macht man als Kind aber auch eine Menge Erfahrungen, die mit Zurückweisung, Verletzung, Unterdrückung, Entwertung und Liebesentzug einhergehen. Sind diese Erfahrungen sehr schmerzhaft, so wird das "Innere Kind" aus Eigenschutz später einfach ignoriert, quasi abgeschnitten und vom "Inneren Erwachsenen" nicht beachtet. Mit fatalen Folgen.

Das erneut abgelehnte Kind in uns sehnt sich immer stärker nach Anerkennung, nach dem Gefühl bedingungslos geliebt zu werden. In seiner Not macht es sich durch vielfältige Symptome bemerkbar, z.B. durch:

- mangelndes Selbstwertgefühl
- Kraftlosigkeit, alles wird nur noch als Belastung empfunden
- Starre im Denken, Handeln und Fühlen
- die (hoffnungslose) Suche nach bedingungsloser Liebe durch einen Partner
- Lebensfreude kann nicht mehr empfunden werden bis hin zu Depressionen

Kurzum: Man ist abgeschnitten von seiner inneren Energiequelle.

Die gezielte Arbeit mit dem "Inneren Kind" ermöglicht es, als Erwachsener nachzuholen, was dem Kind damals gefehlt hat. Das "Innere Kind" kann Heilung erfahren, wenn sich der "Innere Erwachsene" liebevoll mit ihm auseinandersetzt. So können eigene Bedürfnisse erkannt und in den Erwachsenenalltag integriert werden. Der Zugang zu Kraft und Lebensfreude wird wieder möglich.

Inneres Team

Das Modell des Inneren Teams geht zurück auf Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun und ist bekannt geworden durch den Einsatz im beruflichen Kontext, lässt sich aber natürlich auch für private Anliegen nutzen.

Bei schwierigen Entscheidungen, wichtigen anstehenden Gesprächen usw. ist es eine bewährte Methode der Selbstklärung, um für sich eine Position zu finden, mit der man ganz und gar im Reinen ist, mit der man sich wohl fühlt.

Neben diesem praktischen Nutzen kann man einen spannenden Prozess der Selbsterkundung erleben, denn üblicherweise ist einem die Vielzahl und Komplexität der eigenen unterschiedlichen Gedanken, Gefühle und Werte gar nicht bewusst. So wie in einer Firma ja auch nicht alle Mitarbeiter an jeder Besprechung teilnehmen, so ergeben sich auch hier je nach Kontext und Situation immer wieder andere Zusammenstellungen der inneren Teammitglieder.

Ähnlich wie in einer realen Besprechung führt man eine moderierte Innenkonferenz, in der alle inneren Aspekte berücksichtigt werden. Dabei wird zunächst erkundet welche inneren Botschaften es gibt. Diese Botschaften werden dann personifiziert, das heißt, sie erhalten Namen. Jedes dieser Teammitglieder nimmt dann an der Innenkonferenz teil. Häufig melden sich während der Arbeit weitere, bis dahin unbekannte, Teammitglieder zu Wort. Das Prozedere ist vergleichbar dem einer realen Sitzung, die von einem umsichtigen, in der Personalführung erfahrenen Chef geleitet wird. Dieser Chef wird sich die Meinungen, Einwände und Vorschläge aller Teammitglieder anhören. Er wird vermitteln, abwägen, zur Lösungssuche motivieren und auch mal ein Machtwort sprechen. Dies alles mit dem Ziel zu einem Ergebnis zu kommen, dass von allen Teammitgliedern für tragfähig befunden wird.

Innere Antreiber

Innere Antreiber hat praktisch jeder Mensch. Sie sind entstanden durch (meist elterliche) Aussagen, die wir als Kinder gehört und verinnerlicht haben.

Man könnte sagen, sie sind die Essenz der Erziehung, die wir erhalten haben. Wie so oft, kommt es auch bei diesen unbewussten Steuerungsmechanismen auf das rechte Maß an. So hilfreich sie sein können um ein erfolgreiches Leben zu führen, so sehr können sie uns auch blockieren, belasten und einengen.

Ist jemand im Dauerstress, hat das Gefühl nie wirklich fertig zu werden, verbiegt sich stark "den Anderen zuliebe" oder meint, immer Alles alleine schaffen zu müssen, dann lohnt es sich bestimmt, die eigenen Antreiber näher kennenzulernen.

Kahler und Capers haben die fünf grundlegenden elterlichen Forderungen unserer Leistungsgesellschaft benannt. Diese sind:

"Sei perfekt"

"Streng dich an"

"Sei stark"

"Beeil dich"

"Sei liebenswürdig"

Mit einem einfachen Ankreuztest kann man die momentane, individuelle Ausprägung der eigenen Antreiber gut einschätzen.

In der gemeinsamen Arbeit werden diese und eventuell noch weitere Antreiber personifiziert. Sie erhalten quasi "ein Gesicht". Meist gelingt das recht einfach, da in der



Kindheit verinnerlichte Aussagen häufig direkt bestimmten Personen zugeordnet werden können. "Mein Lehrer / Vater / Mutter / Tante Hedwig / Opa hat immer gesagt: "..."

Im anschließend geführten Dialog mit den einzelnen Antreibern geht es zunächst darum, ihre positiven Absichten zu erkennen und ihren heutigen Nutzen zu würdigen. Dadurch wird es einfacher ein "zu viel des Guten" auf das Maß zu reduzieren, das aus der heutigen Erwachsenenposition für sinnvoll gehalten wird.

Diese Versöhnungsarbeit mit sich selbst, verbunden mit einer Neubewertung der Inneren Antreiber, erleichtert und entstresst das tägliche Leben ganz entscheidend.

Quelle:

(http://www.beratungspraxis-schaefer.de/bruecken_arbeit_kind_team_antreibern.php)