

Kapitel 4

Mit Storytelling Kundenorientierung in die Wirtschaftskammern Österreichs bringen

Irmgard Zirkler und Ralf Tometschek

1. Die Geschichte der Geschichten

1.1 Geschichten haben eine lange Tradition

Seit Menschengedenken werden Geschichten erzählt. In allen Kulturkreisen und Epochen transportieren sie Wissen in Form von Mythen, Legenden und Märchen von einer Generation zur nächsten. Wundert uns heute die „Geschwätzigkeit“, von der Facebook oder Twitter leben? Muss es nicht. Wir Menschen funktionieren so.

Geschichten, die wir erzählen, zeigen, was uns wichtig ist. Geschichten, die wir hören und weitererzählen, prägen unsere Gesellschaft, geben ihr Vergangenheit und Zukunft, stellen Beziehungen und Rollen klar. Ja, Geschichten, die wir über uns selbst erzählen, prägen unsere Identität.

Kürzlich haben Wissenschaftler das Rätsel gelüftet, warum sich die Inuit in der kanadischen Arktis nicht verlaufen. Ohne Kartenmaterial, ohne Wegkennzeichnungen und in einer sich immer verändernden Schnee- und Eislandschaft finden sie den richtigen Weg. Das funktioniert über Geschichten. Wenn sich die Inuit auf Wanderung begeben, rufen sie ihren Geschichtenschatz ab, erleben ihn wieder und entwickeln ihn weiter.¹

Sämtliche „heiligen“ Schriften – sei es Bibel, Talmud oder Koran – wurden jahrhundertlang nur mündlich überliefert. Die Aborigines in Australien geben heute noch ihre Traumzeit-Mythologie mündlich weiter, obwohl sie die Schrift lange schon kennen, und die Hopi-Indianer überliefern den Mythos ihrer Rettung ebenfalls mündlich. Sie haben ihn nicht aufgeschrieben, und das hat einen Grund!

Das Sammeln und Aufschreiben verändert die Geschichten. Das ursprüngliche Feuer der erzählten Geschichte ist verloschen. So sind beispielsweise die Kinder- und Hausmärchen der Brüder Grimm oder auch die Märchensammlung „Des Knaben Wunderhorn“ im Zeitgeist der Romantik bearbeitet und entsprechend „entschärft“ worden. Heidnische Symbole wurden durch christliche ersetzt, die alte Heilerin wurde zur bösen Hexe und ein Naturgeist zum Engel. Die puren Archetypen gingen verloren.

Der Nationalsozialismus in Deutschland hat schließlich mit seiner Verherrlichung der folkloristischen Geschichten das alte Volksgut in einen sehr zweifelhaften Ruf gebracht. Erst in den letzten Jahren wurden Erzählkunst und die Kraft von Geschichten im europäischen Raum in einem neuen Licht gesehen und wiederentdeckt. Unter dem Begriff Storytelling fanden sie auch Einzug in die Organisationsentwicklung, nicht zuletzt als Instrument des Internal Branding, der Vermittlung von Marke und Markenwerten im Unternehmen.

Und was ist mit den Geschichtenerzählern? Haben sie nicht eine ganz besondere Funktion? Sind sie nicht Barden, Troubadoure, Schamanen und Dichter in einer Person? Warum hören wir ihnen zu? Der Präsident der Weltbank hat kürzlich bei einem G20-Treffen einem erstaunten Journalisten gesagt, dass ihm immer dann aufmerksam zugehört würde, wenn er Geschichten erzähle. Warum ist das so?

¹ Quelle: Inuit finden immer den richtigen Weg, in: scinexx das Wissensmagazin, Heidelberg 05.02.2009.

Wir hören zu, weil wir auf Geschichten „programmiert“ sind. Das gesprochene Wort lässt uns unsere Ohren spitzen, weil wir wissen, dass wir die Bilder und Ideen nicht in Buchform nach Hause tragen können. Wir können das Gesagte nur erleben und im Hier und Jetzt aufnehmen. Der Erzähler ist uns ganz nah und macht durch seine frei erzählte Geschichte den Augenblick lebendig und wahr.

1.2 Unternehmen entdecken die Kraft von Geschichten

Viele Gründermythen aus den USA ranken sich um Garagen. Tausende solcher Garagenunternehmen gab es in den 70er-Jahren in Silicon Valley, und es gibt sie noch. Chad Hurley, der Gründer von Youtube, hat den Garagen-Mythos sogar bis in die Web-2.0-Generation getragen. Am berühmtesten dürfte die Ursprungslegende von Apple sein. Der charismatische Steven Jobs und sein Partner haben 1976 in der Garage von Jobs Eltern in San Francisco die Firma Apple gegründet und sie zu Weltruhm gebracht. Dass diese Legende – im Gegensatz zur Garagen-Story von Bill Gates – nicht stimmt, tut ihrer kraftvollen Wirkung bis heute keinen Abbruch. Die Geschichte zeigt, dass alles möglich ist. Damit reiht sie sich nahtlos in die amerikanischen „Vom Tellerwäscher zum Millionär“-Legenden ein – und das will man hören.

Gründungsmythen prägen die Unternehmenskultur ganz besonders. Dabei kann sowohl der Gründer als Person im Vordergrund stehen oder aber die ganz spezielle Gründungssituation. Steven Jobs ist der strahlende Held bei Apple, der trotz aller Widerstände seine Unternehmensidee verwirklicht hat. Er ist Vorbild und prägt die Verhaltensmuster der Mitarbeiter im Unternehmen. Identifikation und Verhaltensanpassung werden möglich. Die ursprüngliche Heldengeschichte wird durch Manager und Mitarbeiter fortgeschrieben und weiterentwickelt.

Ähnlich funktionieren die Geschichten rund um Gründerfamilien. Die Firma d'arbo beispielsweise wurde von Rudolf Darbo 1879 als „Obst-Dampfwerk“ gegründet. Bis heute ist sie im Familienbesitz und hat sich auf die Herstellung hochwertiger Marmeladen und Honig spezialisiert. Wie bei vielen anderen Familienunternehmen ist das Erfolgsmuster hier die Familie und die damit verbundene hohe Qualität der Beziehungen.

Welche Geschichten werden in Unternehmen noch erzählt? Erfolgsgeschichten, die oft gleichzeitig auch Heldengeschichten sind, Identifikationsgeschichten von Mitarbeitern à la „Wir haben den Auftrag bekommen!“, Veränderungsgeschichten von der geglückten Fusion bis zur neuen Produktidee, aber natürlich auch Geschichten über Misserfolge, negative Führungserlebnisse „mit denen da oben“ und Unsicherheiten, wie z. B. „Verliere ich jetzt meinen Job?“. Allen gemeinsam ist: Sie haben nur dann Bestand, wenn sie Identifikation ermöglichen, Orientierung geben sowie Sinn und Werte vermitteln. Komplexe Sachverhalte werden plötzlich anschaulich und nachvollziehbar. Oft verbessern sich Geschichten mit jeder weiteren Erzählung. Alles Unwichtige wird weggelassen, der wahre Kern, die zentrale Botschaft tritt glasklar hervor.

Mehr und mehr erkennen Unternehmen die Macht von Geschichten und ihre positive Wirkung. Daher liegt die Frage nahe, wie man die Geschichten, die in Unternehmen erzählt

werden, strategisch und markenrelevant nützen kann. Helfen Unternehmensstories dabei, im Internal Branding Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen?

1.3 Was bewirken Geschichten in Unternehmen?

In Unternehmen wird Wissen und sozial erwünschtes Verhalten durch Geschichten überliefert. Sie sind glaubwürdiger als abstrakte Daten und Checklisten und viel besser zu merken. Schnell geben sie neuen Mitarbeitern Orientierung. Man erfährt über Anekdoten, welche Kollegen Meinungsführer sind, welche Themen besser nicht angesprochen werden, ob Fehler gemacht werden dürfen oder was der Chef gerne isst. Geschichten geben auch Auskunft darüber, welche Strategien erfolgreich waren und welche nicht. Flops und Erfolge sprechen sich schnell herum. Damit wird wertvolles Erfahrungswissen weitergegeben und die Stories ergänzen das auf Daten und Fakten basierende Wissensmanagement.

Unternehmenskultur wird durch Geschichten sichtbar. Wie gehen Mitarbeiter und Führungskräfte miteinander um? Herrscht Angst oder Vertrauen? Wie werden wichtige Entscheidungen wirklich getroffen? Die Geschichten, die sich um scheidende Mitarbeiter ranken, können auch mithelfen, das Wissen und die Erfahrung dieser Mitarbeiter dem Unternehmen zu erhalten. Aber auch die Geschichten, die während Veränderungsprozessen erzählt werden, geben viel Aufschluss. Aufmerksame Manager deuten sie richtig und beziehen sie in ihre Führungsarbeit ein.

So wie die Geschichten sind, wird das Unternehmen von den Mitarbeitern und auch von den Kunden wahrgenommen. Der Kern der Unternehmensmarke blitzt hervor. Leitbild und Vision auf Hochglanzpapier stimmen oft nicht mit der Unternehmensrealität überein, die sich über Geschichten offenbart. Mitarbeiter und Kunden entlarven Leitbilder als Schein-Philosophie, das Vertrauen ist enttäuscht.

So wie Kultur die Geschichten formt, prägen aber auch Geschichten die Unternehmenskultur. Eine Dynamik, die Manager und Berater nützen können. Das große Repertoire an negativen Geschichten, das sich oft in Unternehmen findet, kann bewusst angehört werden und als Startschuss für korrigierende Maßnahmen fungieren. Die Erfolgsgeschichten zeigen die Stärken und werden ausgebaut.

1.4 Storytelling – Was ist das?

Mitte der 90er-Jahre begannen Forscher mit Storytelling zu experimentieren und in der Folge entstanden verschiedene Storytelling-Varianten. Allen gemeinsam ist: Sie nützen die Kraft von Geschichten, um vorhandene Erfahrungen in Unternehmen zu sammeln, auf verschiedene Arten aufzubereiten und für die Gegenwart und Zukunft nutzbar zu machen. Es ist eine Wissensmanagement-Methode, die nicht ausschließlich auf Facts & Figures beruht, sondern emotionale und kognitive Erfahrungen einbezieht. Sowohl die Geschichten selbst als auch der Austausch darüber fördern organisationales Lernen.

Die Ur-Methode des Storytelling wurde von A. Kleiner und G. Roth gemeinsam mit einer Gruppe anderer Forscher, Journalisten und Manager am Center for Organizational Learning des MIT in Cambridge, USA, entwickelt. Im Zentrum steht die Erfahrungsgeschichte, die „learning history“. Sie wird von einer Gruppe von Mitarbeitern mit Unterstützung externer Berater schriftlich verfasst und besteht aus zwei Spalten: Eine Spalte enthält die erlebten Geschichten, die andere Spalte Kommentare. Die Erfahrungsgeschichte entsteht in sechs Phasen: Planen, Interviews, Auswerten, Validieren, Erstellen und Verbreiten. Der Umfang der Erfahrungsgeschichte kann zwischen 20 und 100 Seiten liegen. Diese Storytelling-Methode wurde von einigen Forschern und Beratern praktikabler gemacht. Gut einsetzbar ist sie vor allem bei der Dokumentation komplexer Projekte, im Qualitätsmanagement und auch als Wissensmanagement-Werkzeug.

Dave Snowden hat den Begriff „Story Construction“ geprägt. Es ist eine Storytelling-Methode zur Steuerung der Unternehmenskultur. Wenn gelebte und gewünschte Unternehmenskultur auseinanderklaffen, werden wahre und konstruierte Geschichten in Umlauf gebracht. Sie sollen eine positive Unternehmenskultur anstoßen.

Das Sprungbrett von der Geschichte zum eigenen Tun wurde von Stephen Denning im Rahmen eines Wissensmanagement-Projekts in der Weltbank entwickelt. Seine „Springboard Storys“ schaffen es, dass der Zuhörer die Geschichte nicht nur wahrnimmt und das Happy End versteht, sondern sie an seine eigene Arbeitsumgebung anpassen und eine Lösung für sein Problem finden kann. In Change-Projekten wird diese Methode erfolgreich eingesetzt.

Die Macht des Positiven wird mit der Appreciative Inquiry Methode (AI) beschworen. Menschen neigen dazu, alles Schlechte aufzublähen. Die gesamte Geschichte der Organisationsentwicklung beruht darauf, dass Probleme da sind, die gelöst werden müssen. Mit der Problemliste am Anfang eines Prozesses ist es dann aber schon vorbei mit der Freude. Vorwürfe schwirren herum, Widerstand kann sich ausbreiten, Sündenböcke sind schnell gefunden. Die Energie ist raus. Die AI-Methode geht einen anderen Weg. Sie stellt das Gute – das, was funktioniert – in den Vordergrund. Es geht darum, mehr von dem Guten zu produzieren. David Cooperrider und sein Professor Suresh Srivastva von der Case Western University erkannten die Bedeutung dieses Ansatzes, der später von Diana Whitney und Matthias zur Bosen weiterentwickelt wurde. Heute wird die AI-Methode vor allem in Klein- und Großgruppenkonferenzen eingesetzt. Positive Assoziationen, Bilder und Gefühle werden durch das Erzählen inspirierender Unternehmensgeschichten und Anekdoten bei Mitarbeitern geweckt. Vor allem in großen Unternehmen ist diese Methode gut einsetzbar. Mitarbeiter werden leichter für Neues gewonnen und kulturelle Veränderungen besser angenommen.

Wie die AI-Methode in abgeänderter Form in einem Internal Branding Prozess eingesetzt wurde, wird im Folgenden dargestellt.

2. Die Geschichte vom HerzVerstand in den Wirtschaftskammern Österreichs

Geschichten haben eine ganz besondere Kraft. Ein aktuelles Beispiel dazu sind die Wirtschaftskammern Österreichs, der gesetzliche Interessenvertreter der österreichischen Unternehmer und aktiver Part in der in Österreich sehr lebendigen Sozialpartnerschaft. Die Fallstudie zeigt, wie eine große, traditionsreiche Organisation mit Geschichten ihre Serviceidentität findet und Veränderung ermöglicht: ein erfolgreicher Internal Branding Prozess.

Die Core Story der Wirtschaftskammer wurde schon bei ihrer Gründung geschrieben. Die Wirtschaftskammer – damals noch Handelskammer genannt – entstand im Revolutionsjahr 1848, also in einer Zeit der ersten Liberalisierungs- und Demokratisierungsversuche in Österreich. In der K. und K. Monarchie gab es noch kaum Wirtschaftsexpertise. Zünfte und private Vereinigungen kümmerten sich zwar um die speziellen Anliegen ihrer Gewerbe- und Handwerksbetriebe, aber es gab keine österreichweite Organisation. Niemand vertrat die Interessen aller Wirtschaftstreibenden gegenüber dem starren Beamtenapparat, der selbst kein Know-how in Wirtschaftsfragen besaß. Die erste österreichische Handelskammer in Wien unterstützte Handels- und Gewerbebetriebe als Berater und Gutachter, war fachlicher Beistand für die Regierung und setzte sich für die Interessen ihrer – schon damals – Pflichtmitglieder ein. Von Anfang an hatte die Wirtschaftskammer das Recht, Gesetze zu begutachten. Nach dem zweiten Weltkrieg wurden auch die bis dahin freien Berufsverbände und Zünfte in die Gesamtorganisation integriert und in allen Bundesländern entstanden Länderkammern unter dem Dach der Bundeswirtschaftskammer, heute Wirtschaftskammer Österreich genannt. Damit gewann die Organisation größeren Einfluss, um die Unternehmer noch tatkräftiger zu unterstützen.

Was als liberale, kraftvolle Organisation begonnen hatte, war vom Staub der vielen Jahre bedeckt. Zwei erfolgreiche Reformprozesse in der jüngsten Vergangenheit haben die Wirtschaftskammer belüftet und schlanker gemacht. 2007 ging sie dann noch einen Schritt weiter und ließ den HerzVerstand mit seinen Geschichten herein. Das wirbelte viel Staub auf und ließ schließlich einen Schatz zurück: Erfolgsgeschichten, die zeigen, dass die Wirtschaftskammer kompetent, sympathisch und begeistert ist sowie Leistungen und Service verbessert hat und weiter verbessern wird. Wie kam das?

2.1 Wie der HerzVerstand zu seinem Pulsschlag kam

Wie ist der HerzVerstand entstanden? Eine der Projektgruppen zur Verbesserung der Kundenorientierung in der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) beschäftigte sich 2006 mit der Definition von Verhaltensstandards für Mitarbeiter. Als es darum ging, diese für eine Broschüre in Worte zu fassen, wurden wir IDENTITÄTER® als externer Partner ins Boot geholt. Wir sollten die richtigen Worte finden. Schon beim Briefing die Erkenntnis: Will man Verhaltensstandards in tatsächlich gelebtes Verhalten überführen, reichen gute Beschreibungen alleine nicht aus. Wir brachten den Gedanken ein, dass rein kognitive Infor-

mation zu wenig sei. Es gehe vielmehr darum, eine größere Klammer über alle Projektgruppen-Ergebnisse zu finden, die Mitarbeiter auch emotional anspricht. Die Klammer: Die neun Projekte dienen alle einem großen Ziel, nämlich der besseren Kundenorientierung.

Weil keine Markenwerte der WKÖ definiert waren, aus denen wir in solchen Fällen die Werthaltung für die Kundenorientierung ableiten, hieß es nachdenken. Wie konnte man zu einer Definition der Werthaltung gelangen und damit eine emotionale, leicht merkfähige Botschaft verbinden? Die Lösung: eine eigene Service-Marke für die Kundenorientierung ins Leben rufen. Und nach dem Prinzip des Internal Branding das Versprechen und die Werthaltung dieser Service-Marke nach innen transportieren, zu den Mitarbeitern als Botschafter der Kundenorientierung.

2.2 Auf der Suche nach einer Definition für die WKÖ-Servicequalität

Als Startformat bot sich ein Workshop mit Vertretern aus den einzelnen Projektgruppen an. Sie hatten durch ihre Arbeit der vorangegangenen Monate einen guten Überblick über den Stand und die Ziele der Kundenorientierung gewonnen. Die neun Projektgruppen befassten sich mit Servicethemen wie Beschwerdemanagement, Telefonverhalten, Wording, Mitarbeiter-Verhaltensstandards, das Webportal oder das Führungsverhalten aus der Perspektive der Kundenorientierung.

Der Kick-off-Workshop fand im Herbst 2006 statt. Hier sollte klar gemacht werden, dass auch die zu findende Servicemarke den Gesetzen einer Marke unterliegt. Es galt positive Ursachen (Kernstärken im Service) und Wirkungen (Kauf-/Servicetreiber) zu finden. Im ersten Schritt griffen wir für das Internal Branding schon hier auf Ad-hoc-Storytelling zurück. Die Teilnehmer erzählten die besten Servicegeschichten, die sie während der bisherigen Projektgruppenphase erlebt oder erzählt bekommen hatten. Dann folgte die Analyse: Welches ist der rote Faden, der die WKÖ-Servicequalität in Eigenschaften ausdrückt? Anschließend baten wir die Teilnehmer, erwünschtes, beobachtbares Mitarbeiterverhalten zu nennen. Auch diese Ergebnisse analysierten wir auf ihre qualitativen Eigenschaften und verglichen sie mit den Storytelling-Ergebnissen. Dann gruppierten wir die Eigenschaften.

2.3 Kompetent, sympathisch, begeisternd: die Werteebene

Die Wertefelder, die sich ergaben: kompetent, sympathisch, begeisternd. Der Tenor: Kompetenz ist für die WKÖ als Wissensorganisation ein traditioneller Basiswert. Sympathie verleiht der rationalen Wissensbasis den gewissen Charme durch Engagement auf Augenhöhe. Treffen Kompetenz und Sympathie zusammen, ist die Basis für Begeisterung erreicht, nämlich das Mehr, das sich das Wirtschaftskammermitglied als Kunde erwartet.

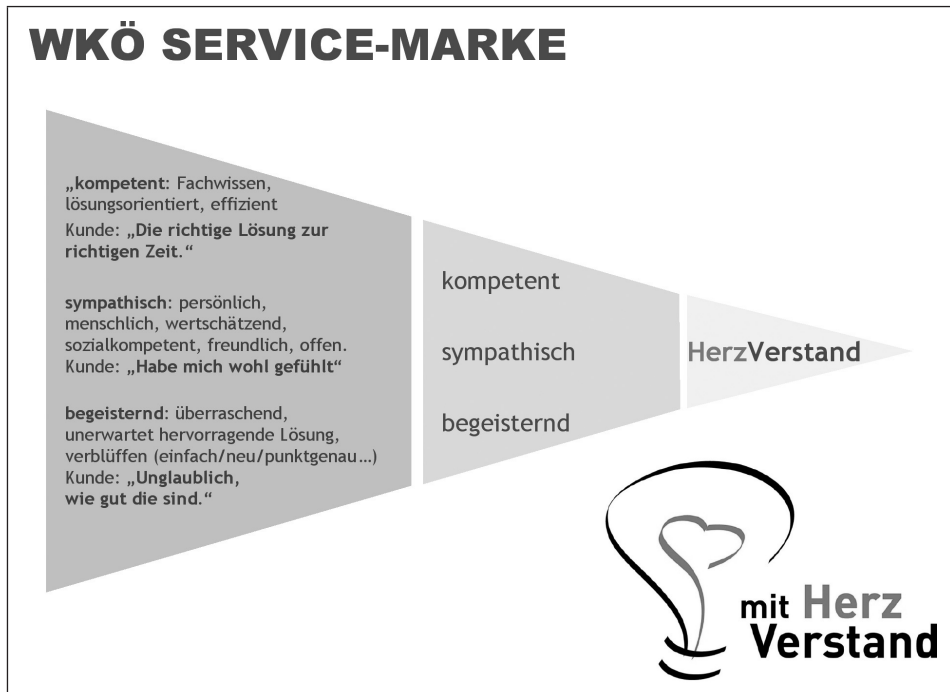


Abb. 1: Servicewerte und Markenmantra der Wirtschaftskammern Österreichs

2.4 Das Mantra der Servicemarke: HerzVerstand

Nach dem Workshop entwickelten wir mehrere Ideen für das Markenmantra. Es ist die merkfähige Klammer über die Service-Markenwerte. Aus vielen Vorschlägen wurde HerzVerstand ausgewählt. HerzVerstand fasst die Basiswerte gut zusammen und macht klar, dass Hirn und Herz notwendig sind, wenn man im Kundenservice begeistern will. Der Slogan für den Rollout der neuen Philosophie lautete: Kundenorientierung mit Herz & Verstand. Als Symbol wurde eine illustrierte Glühbirne als Metapher für Ideen und Kompetenz gewählt. Und der Glühdraht ist zu einem Herz geformt.



Abb. 2: Das HerzVerstand-Logo

2.5 Cultural Change – Jeder Kontakt ist ein Kunde

Ein wesentlicher Faktor für den Projekterfolg war das Verwerfen klassischer Zielgruppen-Segmentierungen. Allgemein gelten die Wirtschaftskammermitglieder als Hauptkunden-gruppe. Jedoch gibt es viele weitere Zielgruppen, die die WKÖ im Zuge des Projekts neu segmentieren wollte. Genau diese Perspektive hätte aber rasch in eine Bürokratisierungsfalle geführt: Wer in keine Kunden-Schublade passt, wird nicht als Kunde behandelt. Unser Beratervorschlag war radikal. Nur eine umfassende Definition schafft diese Unsicherheit aus der Welt. Daher: Jeder Kontakt ist ein Kunde. Damit wurde klar, dass Service immer auch eine Innenperspektive hat. Die Zusammenarbeit in der Organisation ist ein Geben und Nehmen, ein Austausch mit Servicecharakter zwischen Abteilungen, zwischen Teams, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und zwischen Kollegen. Die Idee: Funktioniert der interne Service aus diesem neuen Blickwinkel besser, funktioniert auch der Service für externe Kundengruppen besser.

2.6 Das Top-Management ins HerzVerstand-Boot holen

Was als kleines Wording-Projekt begonnen hatte, wurde zu einer breit angelegten Serviceoffensive. Das geht nicht ohne Top-Management. Die Idee, die es durchzubringen galt: den HerzVerstand als sozialen Kitt zwischen den neun Einzelprojekten und als kraftvolle Servicemarke für jeden Kundenkontakt ins Leben bringen. Die Schritte dazu: alle Führungskräfte aktivieren, die Mitarbeiter informieren sowie involvieren und den HerzVerstand im Alltag verankern. Zusätzlich sollten interne Kommunikationsmaßnahmen zu HerzVerstand-Verhalten inspirieren. Das Top-Management unterstützte den Internal Branding Prozess mit Nachdruck. Jetzt konnte es wirklich losgehen!

2.7 Das Rollout des HerzVerstand in der WKÖ und in den Länderkammern

Das freigegebene Internal Branding-Konzept sah im September 2007 eine Führungskräftekonferenz und einen Monat später ein großes Mitarbeiter-Kick-off-Event vor. Ab November 2007 waren Workshops in allen Abteilungen geplant, ergänzt durch begleitende interne Kommunikationsmaßnahmen.



Abb. 3: Der HerzVerstand-Prozess in der WKÖ

Die HerzVerstand-Führungskräftekonferenz

Gleich zu Beginn die Führungskräfte als Multiplikatoren zu gewinnen, lag auf der Hand. Sie sind die Vorbilder im Erfüllen des Versprechens der neuen Servicemarke. Nach einer Brandrede für den HerzVerstand der Generalsekretäre bei der Führungskräftekonferenz ging es in einer ersten Runde um die persönliche Wertschätzung. Mit der Appreciative-Inquiry-Methode fragten wir nach Momenten, in denen die Führungskräfte mit HerzVerstand gehandelt hatten. Wir entlockten ihnen Stories zu Höhepunkten auf ihrem Karriereweg, aber auch zur gelebten Servicekultur. Die besten Geschichten wurden im Plenum präsentiert. Später wurde daraus die erste Poster-Serie entwickelt. Die Poster mit den Geschichten hingen viele Wochen im gesamten WKÖ-Gebäude und waren Teil der begleitenden Kommunikation. Aufbauend auf diese positive Einstimmung präsentierten die Projektgruppen in der Führungskräftekonferenz die Ergebnisse ihrer Arbeit: Die Führungskräfte-Erfolgsfaktoren und die Mitarbeiter-Standards für HerzVerstand-Verhalten wurden sehr humor-

voll in Form selbst einstudierter Sketches vorgestellt. Nächster Schritt: Diskussion und Ergänzung der Ergebnisse in Kleingruppen. Es entstanden viele Ideen, wie das Management HerzVerstand-Verhalten aktiv fördern kann.



Abb. 4: Die Führungskräfte der WKÖ stehen hinter dem HerzVerstand.

Die Rückmeldungen der Teilnehmer waren so positiv, dass das Format der Führungskonferenz nun jährlich in der WKÖ abgehalten wird. Im Folgejahr beispielweise war „Führen mit HerzVerstand“ Thema.

Der Mitarbeiter-Kick-off – ThemenBars statt Powerpoint

Bevor wir in die Abteilungen gingen, um den HerzVerstand in Workshops zu präsentieren und mit den Mitarbeitern zu diskutieren, fand als Einstimmung ein groß angelegter Informationsevent statt. Das Konzept: Statt gewohnter Powerpoint-Frontalshow nur eine kurze Keynote durch die Generalsekretärin und danach ein völlig neues Veranstaltungsformat, nämlich ThemenBars. Jeder Projektgruppe wurde eine ThemenBar zugewiesen, an der sich die Mitarbeiter mit Spezialwissen erstversorgen konnten. Das spielerische Entdecken stand im Vordergrund. So konnten die Mitarbeiter beim Thema Beschwerdemanagement hautnah ausprobieren, wie man eine Beschwerde entgegennimmt. Eine Schauspielerin mimte dabei ein unzufriedenes Mitglied. Oder die HörBar: falsches und richtiges Telefonverhalten im Sinne der Servicemarke an zwei unterschiedlichen Telefonapparaten. Weiters gab es eine SchreibBar, wo die Mitarbeiter kundenorientiertes Texten üben konnten, eine zentrale Bar mit Getränken und natürlich auch ein Gewinnspiel mit Fragen zum HerzVerstand.



Abb. 5. Die SchreibBAR



Abb. 6. Die HörBar

Die HerzVerstand Workshops in den Abteilungen

Danach folgte das HerzVerstand-Internal Branding in den einzelnen Abteilungen. Von November 2007 bis zum Sommer 2008 fanden ca. 50 Workshops quer durch alle Abteilungen statt und verankerten den HerzVerstand bei jedem einzelnen Mitarbeiter. Wieder haben wir auf das Erfolgsprinzip des Geschichtenerzählens gesetzt. Zum Auftakt der einzelnen Workshops, nach einer kurzen Präsentation der HerzVerstand-Werte und -Prinzipien, erzählten die Teilnehmer im Ad-hoc-Storytelling ihre besten Geschichten in Kleingruppen. Die inspirierendsten Geschichten wurden im Plenum zum Besten gegeben. Die Erfolgsgeschichten zeigten den Mitarbeitern, dass die Servicewerte bereits jetzt in ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich lebendig waren. Kernaufgabe der Workshops war es dann, nach weiteren Möglichkeiten und Wegen zu suchen, noch mehr HerzVerstand in den eigenen Arbeitsalltag zu bringen. So entstanden hunderte Verbesserungsideen und konkrete Umsetzungspläne. Ein weiterer wesentlicher Erfolg der Arbeit in den Abteilungen war der starke Bezug von Kundenorientierung nach innen: „Jeder Kontakt ist ein Kunde“ zwang die Teams, auch die Innenperspektive durchzudenken.

HerzVerstand – Internal Branding in den Länderkammern

Nach einer HerzVerstand-Roadshow durch die Bundesländer sprangen 2007 die ersten Länderkammern auf und etablierten die Servicemarke auch in ihren Organisationen. Sie übernahmen den HerzVerstand mit seinen Servicewerten. Zusätzlich adaptierten sie Prozesse und Inhalte auf ihre jeweiligen Anforderungen. So verband die Wirtschaftskammer Oberösterreich den HerzVerstand mit ihrer neuen Markenstrategie, entwickelte mit uns eine Elevator Speech – also eine Kurzpräsentation der Organisation – und einen Antwortkatalog auf kritische Kundenfragen. Rund 30 Workshops mit allen Mitarbeitern brachten den HerzVerstand im Herbst 2008 in die Wirtschaftskammer Oberösterreich. In der jährlichen Mitarbeiterveranstaltung „Start up“ Ende Jänner 2009 konnte über erste HerzVerstand-Erfolge berichtet werden. In Niederösterreich passten die Führungskräfte bereits 2007 ihre Führungsleitlinien an die neue HerzVerstand-Philosophie an. Die Wirtschaftskammer Salzburg wurde 2009 in Sachen HerzVerstand tätig. Sie adaptierte die Elevator Speech, die Corporate Behaviour Standards sowie die kritischen Fragen und verankerte den HerzVerstand durch Mitarbeiterworkshops. In der Wirtschaftskammer Kärnten entwickelte eine Arbeitsgruppe die Kärntner Elevator Speech und adaptierte die Mitarbeiterstandards und das Argumentarium für kritische Anfragen auf die speziellen Bedürfnisse der Kärntner. Bei einer großen Kick-off-Veranstaltung „schnupperten“ die Mitarbeiter dann erstmals „HerzVerstand-Luft“, bevor sie in Workshops ihr HerzVerstand-Verhalten vertiefen konnten.

3. Fazit

Sowohl in der WKÖ als auch in den Landeskammern wurde die neue Servicemarke HerzVerstand positiv aufgenommen. Mitarbeiter- und Kundenbefragungen zeigten, dass der HerzVerstand in der Organisation schon recht gut verankert ist und auch bereits im Serviceerlebnis wahrgenommen wird. Besonders schätzten die Mitarbeiter den Fokus auf das Positive. In den Workshops fiel die erste Hemmschwelle sehr rasch, persönliche Geschichten zu erzählen. Auch die Skeptiker der Storytelling-Methode würdigten im Feedback die positive Kraft der Geschichten und nahmen sich vor, ihnen in Zukunft mehr Raum im Alltag zu geben. Durch das Training von Elevator Speech und Antworten auf kritische Kundenfragen wuchsen die persönliche Sicherheit und der Stolz auf die Wirtschaftskammer. Beides sind wichtige Voraussetzungen, um sich auf das Geschichtenerzählen einzulassen, das dem Internal Branding Prozess seinen ganz besonderen Spirit gab.

Für die Zukunft wird es wichtig sein, dass der HerzVerstand-Prozess von den Wirtschaftskammern konsequent weiter geführt wird. Internal Branding ist kein abgeschlossenes Projekt sondern ein jahrelanger lebendiger Prozess. Nur dann können Mitarbeiter zu erfolgreichen Markenbotschaftern gemacht werden.

Das Herzstück des Internal Branding Prozesses: die HerzVerstand Geschichten

Während des gesamten HerzVerstand-Prozesses wurden an die 1 000 Geschichten erzählt und aufgeschrieben, in manchen Organisationseinheiten sogar als Poster an die Wand gepinnt. Es sind Geschichten von großen Erfolgen und kleinen Momenten, die allesamt gelebte Kundenorientierung zeigen.

Interessant ist, dass die meisten Geschichten von unbürokratischem Verhalten erzählen. Das Erfolgsmuster für kundenorientiertes Verhalten findet sich in Geschichten über schnelle und einfache Lösungen, visionäres Denken und Handeln sowie eine freundliche und offene Umgangsweise.

Hier eine Beispielgeschichte aus der Wirtschaftskammer Kärnten. Sie zeigt, wie schnelles, unkonventionelles Handeln begeistert und nachhaltig im Gedächtnis bleibt.

Wer schnell hilft, hilft doppelt

„Eine Firma meldete sich an einem Freitagnachmittag: Sie bräuchten ein Ursprungszeugnis für die Warenausfuhr – noch vor dem Wochenende. Wir haben abends noch alles organisiert und sind dann am Samstag hingefahren und haben es ihnen gebracht. Sie waren begeistert.“

Unbürokratisches Verhalten findet sich auch in Geschichten über visionäre Lösungen. Es ist das „Über-den-Tellerrand-blicken“, das zählt.

Hier eine Geschichte aus der Wirtschaftskammer Österreich:

Vision und Wirklichkeit

„Mitte der 90er-Jahre litt die Bauwirtschaft unter allzu großer Spezialisierung. Ich hatte eine Idee, wie dieses Problem langfristig gelöst werden könnte. Ich entwickelte ein in sich geschlossenes Konzept und konnte es nach zwei Jahren harten Kampfes endlich durchsetzen. Heute sind die Lehrbauhöfe in sieben Bundesländern zur Selbstverständlichkeit geworden.“

Die Wirtschaftskammer Oberösterreich blickt in dieser Geschichte über den Tellerrand:

Vom Schilderwald zum Leitsystem

„Der Geschäftsführer eines Mitgliedsbetriebes rief mich an, es ging ihm um die Genehmigung für ein Hinweisschild auf seine Firma in einem Industriepark. Ich habe bei einer Betriebsbegehung mit ihm festgestellt, dass dort der reinste Schilderwald war. Ich habe angeregt, für alle Betriebe im Industriepark ein Leitsystem zu entwickeln. Die Idee wurde begeistert aufgenommen und umgesetzt.“

Folgende Geschichte aus der Wirtschaftskammer Salzburg ist besonders schön, weil sie zeigt, dass unkonventionelle Lösungen Erfolg bringen:

Von der Ostsee in den Schnee

„Wir organisieren seit vier Jahren Studienreisen für Salzburger Hoteliers auf die Ostseeinsel Rügen. In Zusammenarbeit mit dem Hotel- und Gaststättenverband und der Arbeitsagentur Rügen werden vor Ort Tourismusjobbörsen durchgeführt. Ziel ist es, Saisonarbeitskräfte für die Wintersaison ins Salzburger Land zu holen, um hier den Personalengpass zu lindern. Seit Start dieser Initiative nehmen jedes Jahr 80 bis 90 Saisonarbeiter die Stellenangebote unserer Hoteliers an und verbringen die Wintersaison in Österreich in Arbeit, anstelle auf Rügen saisonal arbeitslos zu sein.“

Auch Geschichten, die erzählen, dass selbstbewusst Grenzen für eine gute Sache überschritten werden, zeugen von unbürokratischem Verhalten. Dass die Lösung wichtiger war als eine Regel, zeigte sich beispielsweise in dieser Geschichte aus der Wirtschaftskammer Salzburg:

Nonstop-One-Stop-Shop

„Heute wollte eine Frau ein Gewerbe (Internetshop) für ihren Sohn anmelden. Sie hätte das eigentlich in der Wirtschaftskammer Oberösterreich machen müssen, weil dort der Standort sein wird. Ich habe es aber trotzdem für sie gemacht. Sie war sehr froh, dass sie nicht hinfahren musste.“

Unbürokratisches Verhalten zeigt sich auch dann wenn Erwartungen übertroffen werden. Hier eine sympathische Geschichte aus der Wirtschaftskammer Österreich:

Allzeit bereit

„Ich habe privat einen Installateur bestellt. Als er kam, erzählte ich ihm, dass ich bei der WKÖ arbeite. Plötzlich sprudelte es nur so aus ihm heraus: ‚Ich habe da angerufen und wollte eine Auskunft. Ich bin x-mal weiterverbunden worden. Dann hab ich endlich jemanden erwischt, der aber leider nicht Bescheid wusste und mir nur den Gesetzestext vorgelesen hat. Ich kenn mich nicht aus!‘ Im Büro angekommen, habe ich schnell den konkreten rechtlichen Ratschlag besorgt und meinem Installateur die Info weitergeleitet. Er war sehr dankbar.“

Quellenverzeichnis

- Denning, S., *The springboard, How storytelling ignites action in knowledge-era organizations*, Boston 2001.
- Frenzel, K. / Müller, M. / Sottong, H., *Storytelling, Das Harun-al-Raschid-Prinzip*, München und Wien 2004.
- Kleiner, A. / Roth, G., *Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen*, in: *Harvard Business Manager* 5, S. 9–15, 1998.
- Loebbert, M., *Storymanagement, Der narrative Ansatz für Management und Beratung*, Stuttgart 2003.
- Reinmann-Rothmeier, G. / Erlach, C. / Neubauer, A., *Erfahrungsgeschichten durch Story Telling – Eine multifunktionale Wissensmanagement-Methode*, in: *Forschungsbericht Nr. 127*, Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, München 2000.
- Thier, K., *Storytelling. Eine narrative Managementmethode*, Heidelberg 2006.
- Zur Bonsen, M. / Maleh, C., *Appreciative Inquiry (AI), Der Weg zu Spitzenleistungen*, Weinheim und Basel 2001.