

KÖR W ERS

Mitarbeiterzufriedenheit und Team-Coaching im User Help Desk



Autor: Klaus-Dieter Körwers
Unternehmensberatung
Amselweg 6
63128 Dietzenbach

Inhaltsverzeichnis

Zielsetzung	6
1 Die Führungskraft und die Mitarbeiterzufriedenheit	7
1.1 Anforderungen an die heutige Führungskraft	7
1.1.1 Was wollen Manager wissen?	8
1.1.2 Was wollen Mitarbeiter wissen?	8
1.1.3 Was müssen Sie wissen?	9
1.2 Was heißt Führen?	10
1.3 Situatives Führen	10
2 Die Führungskraft im User Help Desk	12
2.1 Der 'Führungskreis'	12
2.2 Das Delegieren	13
2.3 Die Kompetenzen	13
2.3.1 Kompetenzprofil im Umfeld des User Help Desk	14
2.3.2 Schlüsselqualifikationen	14
2.4 Allgemeine Aufgaben der Führungskraft im Umfeld des Help Desk ..	15
2.5 Teamerfolg bedeutet, Bausteine erfolgreicher Teams zu nutzen	15
2.6 Dem Anspruch der Mitarbeiter gerecht werden	16
2.7 Motivieren – (wie) geht das?	16
2.8 Ein letzter Hinweis zur Rolle der Führungskraft	19
3 Die besondere Situation im User Help Desk	20
3.1 Kritische Faktoren	20
3.2 Praxisbeispiele zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	20
4 Gute Kommunikation hilft	22
4.1 Begriffsklärung	22
4.2 Die Vier-Kanal-Botschaft	22
4.3 Thesen zur Kommunikation	23
4.4 NLP hilft verstehen...	24
4.5 Körpersprache als Kleidung der Gedanken	24
4.6 Kommunikation als Führungsinstrument	25
4.6.1 Feedback-Regeln	26
4.6.2 Feedback in der Praxis	27
4.6.3 Informationen korrekt vermitteln	27
4.6.4 Klärung gegensätzlicher Standpunkte	27
4.6.5 Das Kritikgespräch zur Verbesserung	28

5	Konflikte – Chance, Herausforderung oder Plage?	30
5.1	Begriffsklärung	30
5.2	Konfliktarten	30
5.3	Konfliktbearbeitung	31
5.4	Der Kreislauf der Konflikte	32
5.5	Versteckte Botschaften	33
5.6	Zehn Regeln zur Konfliktlösung	34
5.7	Intervention durch Fragetechniken	35
6	Das Team ERFOLG-reich gestalten: Teamcoaching	36
6.1	Entwicklungsphasen eines Teams	36
6.2	Was ist Coaching?	38
6.3	Praktische Anwendungen	38
6.4	Der Coaching-Prozess	39
6.5	Anwendung im Alltag	39
6.6	Wann ist ein Team-Coaching angemessen?	41
6.6.1	Treiber	41
6.6.2	Ziele	43
6.6.3	Sechs Schritte eines Coachinggespräches	43
7	Etwas Provokation zum Ende	44
	Schlussbemerkung und Zusammenfassung	45
	Anhang A - Bausteine erfolgreicher Teams	46
	Anhang B - 6 Schritte zum erfolgreichen Coaching	47
	Aufgaben zur Selbstkontrolle	48
	Lösungen	49
	Literaturverzeichnis	51

1 Die Führungskraft und die Mitarbeiterzufriedenheit

Was ist eigentlich Mitarbeiterzufriedenheit? Wenn Sie sich eine Antwort auf diese Frage zu geben versuchen, stellen Sie sicher sofort zwei Dinge fest:

1. Es fällt gar nicht so leicht, spontan eine schlüssige Definition zu finden.
2. Vieles von dem, was Sie für sich selbst bezeichnen, ist sehr subjektiv.

Also liegt der Schluss nahe, dass Sie als Führungskraft unter Ihren Mitarbeitern eine Vielzahl unterschiedlichster Definitionen, Meinungen und Einschätzungen finden werden, was für den einzelnen Ihrer Mitarbeiter Zufriedenheit in seinem beruflichen Umfeld bedeutet.

Einen brauchbaren Anhaltspunkt für Sie, den Sie auch in dieser oder abgewandelter Form an Ihre Mitarbeiter kommunizieren oder in Mitarbeitergesprächen verwenden können, liefert eine Definition der FBInnovation GmbH:

***Mitarbeiterzufriedenheit** bildet sich, wenn der **Vergleich** der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters zwischen ihrer/seiner Erwartungshaltung und dem Erfüllungsgrad bzw. der subjektiv wahrgenommenen Leistung, z.B. bezüglich der Arbeitsinhalte und -bedingungen, der Entwicklungsmöglichkeiten, der Mitsprachemöglichkeiten, der Unterstützung durch die Führungskraft, etc., **positiv** verläuft, d.h. wenn ihre/seine Erwartungen übertroffen wurden. Fällt dieser Vergleich negativ aus, entsteht Unzufriedenheit bei der Mitarbeiterin bzw. beim Mitarbeiter.*



Klare Aussage! Erst wenn die Erwartungen übertroffen werden, bildet sich eine Zufriedenheit, die beim Mitarbeiter Motivation auslöst. Genau das müssen Sie als Führungskraft erreichen. Bleibt nur die Frage nach dem 'Wie'. Dieses und das nächste Kapitel des Fernlehrgangs zeigt die Anforderungen auf, liefert Hinweise und Hilfsmittel und beweist mit einigen Beispielen, was alles möglich ist und will Ihnen damit viele Anregungen geben.

1.1 Anforderungen an die heutige Führungskraft

Die grundsätzlichen Anforderungen an eine Führungskraft im Sinne der eigentlichen Führung sind allein durch den höheren Informationsstand der Mitarbeiter gewachsen. Hinzu kommen noch aktuelle Herausforderungen, welche in dem Maße steigen, wie sich das Umfeld und die Umwelt verändert. Dazu gehören in besonderem Maße die nachfolgenden Treiber, deren Reihenfolge keine Wertung oder Wichtigkeit darstellt:

- Verknappung der Ressource Zeit – das bedeutet natürlich nicht, dass Sie weniger Zeit haben, wohl aber, dass an Sie in der gleichen Zeit immer höhere Ansprüche gestellt werden
- Verknappung der Ressource Geld – das heißt, dass Sie, bzw. die Unternehmen immer stärker auf die effektive Verwendung der Geldmittel achten müssen besonders vor dem Hintergrund von Finanzkrisen
- Steigerung der Komplexität – globale Vernetzung, getrieben durch die Informationstechnologie, bringt zwar die bekannten Vorteile, erhöht aber gleichzeitig auch die Anzahl der voneinander abhängigen Parameter. Das hat für Sie zur Folge, dass Sie in zunehmendem Maße immer mehr Zusammenhänge gleichzeitig zu betrachten haben.
- Vervielfachung der Veränderungsdynamik – bekannte Faktoren wie Technologiewissen oder wirtschaftliche Grundlagen erfahren einen immer schnelleren Wandel. Wenn zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Verdoppelung des global vorhandenen Wissens auf der Welt noch mehrere Jahre dauerte, so können wir davon ausgehen, dass am Anfang des 21. Jahrhunderts eine Verdoppelung des Wissens bereits im Abstand von wenigen Monaten stattfindet.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, benötigen Sie, und natürlich auch Ihre Mitarbeiter, Schlüsselqualifikationen mit zunehmender Bedeutung im 21. Jahrhundert:

- Kooperationsfähigkeit
- Einsatzbereitschaft
- Kreativität
- Lernbereitschaft

Die Rolle der Führungskraft hat sich damit in den letzten Jahren erheblich verändert, besonders in den Bereichen, in denen qualifizierte Mitarbeiter mit entsprechend hohen Ansprüchen arbeiten.

Was heißt das für Sie in der Praxis? Natürlich bleiben die herkömmlichen Aufgaben bestehen, also die gemeinsame Zielfindung, das Setzen eines Handlungsrahmens, die Übergabe von Verantwortung für ein Ergebnis, die Kontrolle der Ergebnisse und – immer daran denken – die Rückmeldung, auch Feedback oder Kritik genannt. Das beinhaltet übrigens den positiven Teile genauso wie den negativen, also die Betonung dessen, was zu verbessern ist. Wenn Sie sich diese Wortwahl angewöhnen, wird negative Kritik leichter angenommen!

Gehen Sie aber außerdem und besonders mit den wertvollen Ressourcen wie Zeit planvoller um, damit die Kernaufgabe der Führungskraft nicht zu kurz kommt: die Förderung der Mitarbeiter. Reservieren Sie hierzu regelmäßig jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter je nach Entwicklungsstand einen Zeitraum, den Sie wechselweise in Ihrem Büro, bzw. in einem Besprechungsraum und an dem jeweiligen Arbeitsplatz des Mitarbeiters verbringen. Nur so erfahren Sie etwas über den Menschen und über sein Wirken. Finden Sie die Balance zwischen Routine und Komplexität der Aufgabe durch das Gespräch heraus. Fordern Sie das Streben nach ständiger Erweiterung der oben erwähnten Schlüsselqualifikationen ein. Doch zeigen Sie auch selbst, dass Sie es ernst meinen, indem Sie selbst vorleben und gleichzeitig, bei allem Druck, der im User Held Desk manchmal herrscht, den Mitarbeitern für die Entwicklung und das Lernen auch den Raum geben.

Es ist sicher nicht einfach, alles gleichzeitig zu beherrschen – aber wer sagt denn, dass Führung einfach ist?

1.1.1 Was wollen Manager wissen?

Die Ambiguität der Aufgabe zeigt sich auch in Befragungen von Managern und Mitarbeitern. Zwei Studien aus den Jahren 1970 und 1987 verdeutlichen den inhärenten Widerspruch.

In der ersten Studie wurden ca. 4000 Manager gefragt: "In welchen Gebieten müssen Sie mehr wissen, um Ihren Job besser zu machen?"

Antworten:

1. Wir müssen wissen, was wir tun sollen.
2. Wir müssen wissen, wie viel Verantwortungsübernahme von uns erwartet wird.
3. Wir müssen wissen, welche Qualität von uns erwartet wird.
4. Wir müssen erfahren, wie gut wir unseren Management-Job tun.
5. ...

[V. Rowland „Evaluating & improving managerial performance“, New York, McGraw-Hill, 1970]

1.1.2 Was wollen Mitarbeiter wissen?

Die zweite Studie befragte ca. 8000 Manager : "Warum tun Untergebene nicht das, was sie sollten?" (Beachten Sie bitte die Wortschöpfung "Untergebene" und damit die Wertung! Anm. d. Autors)

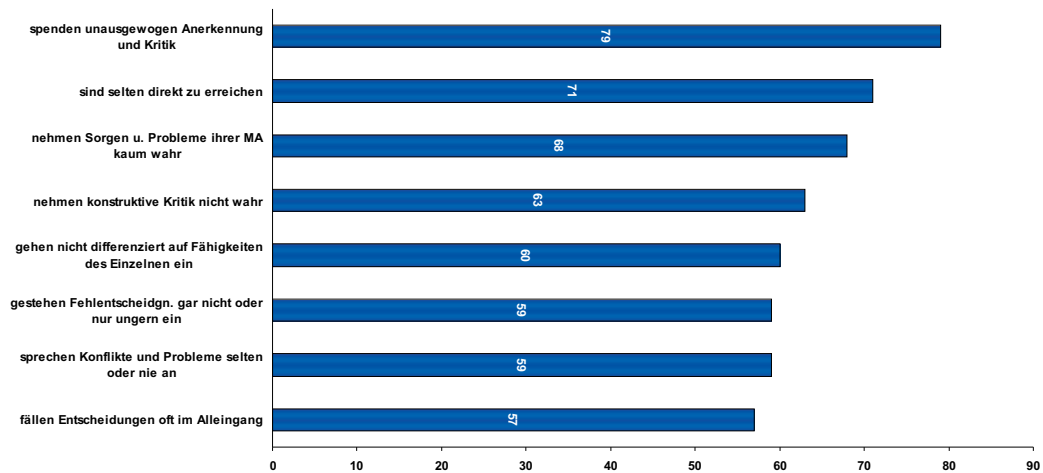
Folgende Antworten wurden gegeben:

1. Sie wissen nicht, wie es zu tun ist.
2. Sie wissen nicht, warum Sie es tun sollen.
3. Sie wissen nicht, was sie tun sollen.
- ...
7. Sie sind nicht motiviert.
- ...
12. Das schlechte Management ist daran schuld.

[Coaching for Improved Work Performance von Ferdinand F. Fournies
 F Fournies & Associates (Dezember 1987)]

Das Interessanteste an der letzten Studie ist, dass die unter 1. aufgeführte Antwort in 99% aller Fälle entweder an Platz 1 oder 2 der häufigsten Antworten stand. Außerdem gingen 80% aller Befragten davon aus, dass mit dem Management (mit ihrem) alles in Ordnung ist!

Und wie beurteilen Mitarbeiter ihre Führungskräfte? Auch hier zeigt eine Studie sehr deutlich, dass viele Führungskräfte ihre Rolle nicht wahrnehmen. Die folgende Abbildung spiegelt diese wider.



Ergebnisse aus Befragung von rund 1.500 Beschäftigten
 Quelle: Studnitz und Partner 2002: „Führungstraining ade?“

Abbildung 1 "Führungstraining ade?"

1.1.3 Was müssen Sie wissen?

Fragen Sie sich als Führungskraft also ruhig einmal öfter, ob Sie einerseits genau wissen, was Ihre Ziele sind und ob Sie diese auch angemessen FORM-ulieren, ihnen also eine schriftliche FORM geben können. Andererseits gilt das Gleiche für Ihre Mitarbeiter: Wissen diese, was ihre Aufgabe ist, was sie zu tun haben und vor allen Dingen, warum sie es tun sollen? Hier verbirgt sich ein Großteil der Motivation.

***Machen Sie das "Warum" deutlich,
 dann folgt das "Wie" ganz von alleine.***



Mit klaren Vorgaben und der Transparenz der kundenseitig an ein User Help Desk gerichteten Erwartungen, die ja fast immer auch vertragsrelevant sind, sollten Ihre Mitarbeiter vertraut sein. Mehr noch, Sie als Führungskraft haben die Aufgabe, diese Zielsetzungen für Ihre Mitarbeiter so zu übersetzen, dass der

oder die Einzelne ein klares Bild für sich hat. Wenn Sie diese 'Übersetzungsarbeit' oder Differenzierung nicht vornehmen, wird sie von Ihrer Mitarbeiterin, bzw. von Ihrem Mitarbeiter selbst vorgenommen. Allerdings geschieht dieses dann auf der Basis von Quellen, die Sie nicht unter Kontrolle haben und deren Qualität Sie daher auch nicht beeinflussen können.

Sie erkennen also, dass es wohl immer auf die Betrachtungsweise ankommt und wie wichtig es ist, die "andere Seite" mit allen Sinnen wahrzunehmen.



Nähere Ausführungen dazu finden Sie im Kapitel 4 unter dem Thema Kommunikation.

Mitarbeiter des User Help Desk sind sensibel, das bringt der Job mit sich. Sie können also auch gut aus beobachtetem Verhalten lesen, also auch aus unserem. Und das machen Sie auch – genau so, wie Sie aus dem Verhalten Ihrer Führungskräfte lesen.

1.2 Was heißt Führen?

Über Theorie und Praxis der 'Führung von Mitarbeitern' sind beliebig viele Bücher geschrieben mit Handlungsanweisungen in jeder beliebigen Tiefe. Ich will hier für Sie nur eine Maxime hervorheben, die in ihrer Einfachheit des Ausdrucks auch klar macht, worum es eigentlich geht:



Führen heißt, Mitarbeiter erfolgreich zu machen.

Oder besser ausgedrückt:

Führen heißt Mitarbeiter noch erfolgreicher zu machen, als Sie es (in vergleichbarer Rolle) jemals vorher gewesen sind.

Nehmen wir mal an, dass Sie Ihre Ziele, also die Ziele Ihres Unternehmens, Ihres Bereiches oder Ihrer Abteilung in angemessener Weise auf alle Ihre Mitarbeiter verteilt haben. Nehmen wir weiter an, dass Sie dieses SMART (siehe hierzu die Checkliste „SMART“ im Anhang!) FORM-uliert haben. Wenn Sie dann in Ihrer Rolle als Führungskraft einzig dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeiter erfolgreich sind, also alle ihre Ziele erreichen oder übererfüllen – dann können Sie selbst sich vor dem Erfolg nicht mehr retten. Einfach dargestellt – die Umsetzung in der Praxis erfordert ein konsequent darauf ausgerichtetes Handeln. Das ist weniger einfach, zugegeben. Aber wer sagt denn, dass Führen einfach ist?

1.3 Situatives Führen

Welche Möglichkeiten haben Sie denn in der Praxis? Was gilt es besonders zu beachten? Nicht alle Mitarbeiter sind gleich, haben die gleiche Ausbildung(stiefe) oder Erfahrung. Und nicht jede Situation im User Help Desk ist gleich. Also existiert die Anforderung an Sie als Führungskraft, jeweils situationspezifisch UND mitarbeiterspezifisch Ihr Führungsverhalten anzupassen. Da die Situationen auch noch eine zeitliche Abhängigkeit haben, bedeutet das in der Praxis, dass Sie Ihr Verhalten, also Ihre Einflussnahme ständig überprüfen und den Umständen anpassen müssen. Ein Modell dazu bieten Blanchard und Zigarni in ihrem lesenswerten Buch aus der Reihe "Der Minuten Manager".



K. Blanchard, P. Zigarni, D. Zigarni: Der Minuten-Manager: Führungsstile Rowohlt Taschenbuch, 2002

3 Die besondere Situation im User Help Desk

Dieses Kapitel ist bewusst knapp und auf die wesentlichen Elemente fokussiert. Natürlich ist die Literatur voll von Untersuchungen und es vergeht kaum eine Woche, in der die einschlägige Presse keine Artikel zu diesem Thema bringt. Da es hier um die Mitarbeiterzufriedenheit und das Team-Coaching geht, sind die wichtigsten Faktoren nur der Vollständigkeit halber erwähnt und machen deutlich, weshalb Sie sich als Führungskraft mit echter Kommunikation, einem positiven Konfliktmanagement und dem täglichen Coaching Ihres Teams beschäftigen sollten. Weil die Praxisbeispiele zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit meines Erachtens den kritischen Faktoren entgegen wirken, sind diese dann gleich im Anschluss aufgeführt.

3.1 Kritische Faktoren

In der Support Service Industrie sind die **Fluktuation**, der negative **Stress** und **Burnout-Syndrome** am häufigsten zu beobachten. Welche Möglichkeiten haben Sie als Führungskraft im UHD-Bereich, um hier wirksam gegensteuern zu können?

1. Die Fluktuationsrate ist deutlich höher als in anderen Aufgabenbereichen. Nach einer Umfrage des HDI aus dem Jahre 2000 betrug sie durchschnittlich 35%. Da die Ursachen zu vielfältig sind, können hier nur ein paar allgemeine Hinweise gegeben werden:
 - Beobachten Sie die Veränderungen in der Fluktuation und Frühwarnsignale aus den Äußerungen der Mitarbeiter. Regelmäßige, aber auch spontane Mitarbeitergespräche sind wichtig. Nutzen Sie die sich Ihnen bietenden Gelegenheiten.
 - Schaffen Sie vielfältige Anreize für die Tätigkeiten, machen Sie die Ziele deutlich und vermeiden Sie die tägliche Demotivation! Sie wissen nicht, was das ist oder wie das geht? Dann stellen Sie sich doch nur die Frage, wieviel Demotivation Sie von Ihren Führungskräften erfahren (oder erfahren haben – falls Sie schon 'oben' sind).
 - Stellen Sie sich voll und ganz vor Ihre Mitarbeiter. Vermitteln Sie Ihr Commitment und lassen Sie dieses die Mitarbeiter auch spüren. Der noch so eloquente verbale Ausdruck ist wirkungslos, wenn das Handeln anders ankommt, also nicht authentisch ist.
2. Die Aufgabenstellung bringt es mit sich, dass der Anteil an negativem Stress deutlich höher ist als der positive. Fördern und erlauben Sie den Spaß als Ausgleich (siehe die Praxisbeispiele unter 3.2). Stellen sie 'Anti-Stress-Programme' vor. Laden Sie Ihre Mitarbeiter ein, deren eigenen Taktiken allen anderen zu vermitteln. Nehmen Sie einen diesbezüglichen Tagesordnungspunkt immer wieder auf die Agenda Ihrer regelmäßigen Mitarbeiterbesprechungen. Erlauben Sie Ihren Mitarbeitern, entsprechende Fortbildungen zu besuchen.
3. Der so genannte 'Burn-Out' kommt in diesem Berufsbild deutlich häufiger vor als bei anderen Tätigkeiten. Veränderungen in der Aufgabenstellung der Mitarbeiter wirken dem Syndrom entgegen. Initiieren Sie Programme, die eine Rotation der Mitarbeiter durch verschiedene Verantwortungsbereiche begünstigen. Auf diese Weise erhöhen Sie die Spannung; das Neue wirkt gleichzeitig belebend und herausfordernd. Es verändert die Perspektive bei den Mitarbeitern.

3.2 Praxisbeispiele zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit

Wenn Sie auch nur einige der folgenden Anregungen aus der Praxis vieler User Help Desks berücksichtigen, können Sie die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter nachhaltig erhöhen.

- Help Desk und Support Mitarbeiter rotieren in mehrmonatigem Wechsel
- Mitarbeiter übernehmen eine Teamleiterrolle für jeweils einen Monat
- Mitarbeiter können ihre Arbeitsplatzumgebung selbst gestalten (allein die Beleuchtung spielt hier eine große Rolle, also z.B. Tischbeleuchtung statt Deckenlampen!)
- Kühlschrank, Espressomaschinen etc. für die Mitarbeiter

men. Er unterteilt diese Botschaften in vier Kategorien (Kanäle): Sachinformation, Selbstoffenbarung, Appell und Beziehungsaussage. Die Äußerung eines Kunden zu einem UHD-Mitarbeiter: "Sie rufen aber spät an!", kann demnach als reine Sachinformation gemeint sein – es ist für den Kunden eben spät. Allerdings, wenn man als möglichen Kanal die Selbstoffenbarung betrachtet, kann damit auch seitens des Kunden ausgedrückt sein, dass er schon viel früher damit gerechnet hat, er es eilig hat oder er darüber verärgert ist. Als Appell gemeint würde er damit ausdrücken wollen, dass der Mitarbeiter (demnächst) gefälligst rechtzeitig anrufen soll. Und schließlich gibt es noch die Interpretation als Aussage zur Beziehung, die meistens eine in Richtung des Gesprächspartner gemeinte "Du"-, bzw. "Sie"-Aussage darstellt, etwa in der Form: "Sie haben mich vernachlässigt!" oder "Ich halte Sie für einen unzuverlässigen Servicemitarbeiter!"

Beachten Sie aber in jedem Falle auch, dass der Kontext und natürlich die Art und Weise der Betonung immer ein Indiz darstellen, wie die Botschaft gemeint ist. Es könnte ja auch sein, dass der Kunde bewundernd ausdrückt, wie gut er es findet, dass der Mitarbeiter sich so spät noch um seinen Fall kümmert. Auch das stellt eine Beziehungsaussage dar!



Schließlich ist es nicht nur der Sender, der auf unterschiedlichen Kanälen seine Botschaften vermittelt, sondern auch der Empfänger, also das Gegenüber, empfängt diese Botschaften auf ebenso unterschiedlichen Kanälen, wodurch sich die Anzahl der Fehlinterpretationen noch einmal erhöht. Im günstigsten Fall sind die Kanäle die gleichen. Dann wird die Botschaft so empfangen, wie sie gemeint war. Das muss aber nicht heißen, dass die Kommunikation damit konfliktfrei ist! Wenn allerdings Empfangs- und Sendekanal der Botschaft verschieden sind, ist ein Streit schon vorprogrammiert.

Lesen Sie mehr darüber:

*Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden, 3 Bände.
Rowohlt Verlag (1981)*



Zählt man alle potentiellen Quellen der Missverständnisse in der Kommunikation zusammen, so ist es fast ein Wunder, dass wir Menschen uns überhaupt noch verstehen. Nur mit viel Erfahrung, guter und trainierter Beobachtungsgabe sowie dem Willen, 'gute', das heißt verständnisvolle Kommunikation dennoch stattfinden zu lassen, können wir Mitarbeiter wirklich 'wahrnehmen' und auf sie eingehen.

4.3 Thesen zur Kommunikation

Vielleicht helfen Ihnen die folgenden Thesen zur Verbesserung Ihrer Kommunikation:

- **Alle Menschen sind einzigartig.**
Jeder von uns bringt einen eigenen Erfahrungsschatz, spezifische Prägungen und unterschiedlichste Veranlagungen mit. Das macht andere Menschen interessant, jedoch gleichzeitig auch das gegenseitige Verstehen schwierig. Zwischen dem Gedanken und dem gezeigten Verhalten mit den ausgedrückten Worten liegen manchmal Welten, bedingt durch innere Filter und Übersetzungen.
- **Jeder hat ein anderes 'Bild' von der Welt.**
Die vielfältigen Erfahrungen und Eindrücke, selektive Wahrnehmungen und unterschiedlichste Motivationen führen dazu, dass wir uns eine eigene Welt zurecht legen, die für uns die Wirklichkeit ist. Wenn Sie anerkennen, dass dieses für Sie richtig ist, müssen Sie auch anerkennen, dass dieses ebenso für Ihre Mitarbeiter gilt. Wenn Sie es nicht anerkennen – dann ist das eben jetzt Ihr Bild von der Welt!