

Heikle Gespräche

FALLSTUDIE

Mit dem
Training
Heikle
Gespräche
Fakturierungs-
kosten
um 30 %
gesenkt®



AT&T

crucial
conversations®

CERTIFIED TRAINER



Branche: Telekommunikation

Man braucht die richtige Technologie, die richtigen Mitarbeiter und eine kühne Vision, um „The World’s Networking Company“ zu sein. Seit über 125 Jahren ist AT&T nun für beispiellose Qualität und Zuverlässigkeit in der Kommunikation bekannt. Nicht zuletzt dank der Leistungen der Research und Entwicklungskapazitäten von AT&T Labs ist das Unternehmen heute der weltweit führende Anbieter im Bereich lokale, Fern-, Internet- und transaktionsbasierte Verbindungen für Voice und Daten.



Die Chance

Mitte der 1990er-Jahre stellte AT&T fest, dass ein direkter Konkurrent seine Abrechnungen zur Hälfte der Kosten erstellte, die bei AT&T dafür anfielen. In einer hart umkämpften Branche, in der Preise eine enorme Rolle spielen, verschaffte dies dem Konkurrenten einen klaren Vorteil. Mike, der neue Vice President des Bereichs Business Billing bei AT&T, wurde beauftragt, den Preisvorteil wieder in seine Abteilung zu holen. Das allein wäre schon schwierig genug gewesen, doch die Komplexität der Aufgabe und die zahlreichen Veränderungen, die mit deren Umsetzung einhergingen, ließen dieses Ziel fast unerreichbar erscheinen.

Erstens gab es eine enge zeitliche Grenze von 18 Monaten. Zweitens lag eine der Hauptstrategien zum Erreichen des Ziels im unvermeidlichen Personalabbau bei den rund 2.000 IT-Mitarbeitern um mindestens 33 Prozent. Drittens sollten diese Mitarbeiter trotz des Personalabbaus 20 separate und in veralteten Programmiersprachen geschriebene Programme in ein einziges Programm in einer moderneren Sprache übertragen. Und schließlich sollte all das ohne die geringsten Qualitätseinbußen gelingen (denn Untersuchungen hatten belegt, dass Kunden zu einem anderen Anbieter wechselten, wenn die Qualität bei der Abrechnung nachließ).

Mike war schon immer ein bisschen streberhaft, und so beschloss er, noch ein eigenes Ziel draufzusetzen. Er wollte gleichzeitig die Zufriedenheit der Mitarbeiter in der angeschlagenen IT-Organisation um 15 Prozent steigern. Mike erkannte, dass demoralisierte Mitarbeiter im umkämpften Arbeitskräftemarkt zu einer nicht hinnehmbaren Personalfuktuation führen würden, die die Organisation zu einem Zeitpunkt schwächen würde, zu dem sie des höchsten Engagements aller Mitarbeiter bedurfte.

Wie kann man also Personal abbauen, die Arbeitsmoral verbessern und die Technologie umstellen und gleichzeitig die Qualität auf höchstem Niveau halten? Mike wusste, dass eine solche Herausforderung eine beispiellose Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter erfordern würde. Er bat VitalSmarts, ihm beim Erreichen der Ziele seiner Abteilung zu unterstützen. VitalSmarts erarbeitete in einer Partnerschaft mit der Geschäftsführung von AT&T eine Strategie zur Einflussnahme, mit der die Projektziele erreicht oder sogar übertroffen werden sollten

Die Lösung

Der erste Schritt bestand darin, eine Bewertung der Unternehmenskultur vorzunehmen, um zu verstehen, welche bestehenden Verhaltensmuster dem Erreichen dieser Ziele im Wege standen. Eine der größten Barrieren, die sich dabei offenbarte, waren Gespräche, die nicht geführt wurden. Wenn ein größeres Projekt in Verzug geriet, gaben die Mitarbeiter dies nur äußerst ungern vor anderen zu. Neben der üblichen Peinlichkeit, die mit dem Zugaben von Misserfolgen assoziiert wurde, wurden die Mitarbeiter durch die Unsicherheit über ihren Arbeitsplatz veranlasst, heikle Gespräche über die Gefährdung des übergeordneten Zeitplans auf die lange Bank zu schieben. Stattdessen wartete jeder darauf, dass ein anderer zuerst zugab, dass er mit seinem Teil des Projekts hinter dem Plan lag. Wie bei einer Mutprobe, bei der zwei Teenager auf den Gleisen stehend auf den herandonnernden Zug warten und keiner der „Feigling“ sein will, wollte niemand zuerst von den Gleisen springen. Sobald ein Mitarbeiter um mehr Zeit gebeten hatte, atmeten alle anderen, die ihre eigene Verspätung nicht „gebeichtet“ hatten, erleichtert auf und profitierten von der Gnadenfrist.

Die Kosten, die dieses Verhalten verursachte, waren enorm. Wenn niemand offen über Probleme oder Verzögerungen sprach, waren die Kosten für Überarbeitungen und das Ausbügeln von Katastrophen kurz vor Projektschluss wesentlich höher, als wenn im Projektverlauf bereits eine sorgsam gesteuerte Entwicklung stattgefunden hätte. Um dieses tiefgreifenden Problems Herr zu werden, mussten alle Mitarbeiter lernen, offen und ehrlich über den tatsächlichen Stand des Projekts zu sprechen.

VitalSmarts arbeitete die Kultur-Bewertung mit dem Führungsteam durch und identifizierte vier grundlegende Verhaltensweisen, die die Schlüssel zur Steigerung der Arbeitsmoral, Aufrechterhaltung der Qualität und erfolgreichen Umsetzung der Übertragung waren. Diese grundlegenden Verhaltensweisen wurden zum Brennpunkt der Strategien zur Einflussnahme – im Kern ging es darum, die Mitarbeiter dazu zu bewegen, einen Schritt nach vorne zu tun und die notwendigen heiklen Gespräche zu führen. Das Team von VitalSmarts identifizierte außerdem Barrieren und entwarf Vermittlungstechniken, mit denen grundlegende Verhaltensweisen in die richtige Richtung gelenkt werden konnten. Monatliche und vierteljährliche Kennzahlen für kunden- und mitarbeiterbezogene sowie finanzielle Ziele wurden erstellt, um die positive Wirkung der geänderten Verhaltensweisen in Bezug auf die angestrebten Ergebnisse beobachten zu können. Mike und sein Team starteten sofort eine Kampagne, um die Mitarbeiter zur Offenheit zu ermutigen. Sie vermittelten, forderten und belohnten vorbehaltlose Offenheit über Probleme mit dem Zeitplan, der Qualität und den Ressourcen gegenüber dem Management, den direkten Vorgesetzten und den Mitarbeitern. Monat für Monat führten sie eine Vielzahl von moderierten heiklen Gesprächen durch, um mehr Offenheit zu fördern. Ebenfalls zu diesem Zweck nahm die Mehrzahl der Mitarbeiter am Training Heikle Gespräche teil, wo sie ihre Fähigkeit verfeinern konnten, heikle Themen anzusprechen und an der richtigen Stelle Feedback zu geben.

Durch das Trainieren von heiklen Gesprächen begannen die Mitarbeiter allmählich, die Initiative zu ergreifen und in ihrer Arbeit Positives zu bewirken. Sie erkannten, wie sie vom technischen Training in der neuen Softwaresprache profitieren konnten, welchen Vorteil die frühzeitige Bekanntgabe des geplanten Personalabbaus für sie hatte, und wie sie die verbesserte Arbeitsplatzvermittlung, die das Unternehmen anbot, nutzen konnten. Dies stand in diametralem Gegensatz zur vorherigen Abwärtsspirale aus abwartender Haltung und gegenseitiger Beschuldigung.

Das Ergebnis

Ergebnisse auf einen Blick:

- *Mitarbeiterzufriedenheit um 20 Prozent gesteigert, alle wichtigen Experten trotz massiven Stellenabbaus gehalten*
- *Alle Ziele hinsichtlich Kosteneinsparungen, Personalabbau und Mitarbeiterzufriedenheit erfüllt*
- *Weniger Softwarefehler*
- *Verbesserte Kommunikation durch gemeinsames Vokabular und einheitliche Methoden*
- *Senkung der Fakturierungskosten um 30 Prozent*

Durch das Aneignen von Kompetenz für heikle Gespräche – in einer Zeit, in fallende Prozentzahlen voraussah – stieg die Zufriedenheit der Mitarbeiter um 20 Prozent, das waren 5 Prozent mehr als ursprünglich anvisiert. Diese Steigerung vollzog sich genau in der gleichen Zeit, in der fast die Hälfte der Mitarbeiter gehen und eine neue Stelle innerhalb oder außerhalb des Unternehmens finden musste. Hinzu kommt, dass die Organisation alle wichtigen Experten halten konnte, während andere Unternehmenseinheiten im gleichen Zeitraum 20 bis 40 Prozent ihrer Fachleute verloren. Das Erlernen von Fähigkeiten für heikle Gespräche und die daraus resultierende, noch nie dagewesene Offenheit und Ehrlichkeit bewirkten ein stärkeres Engagement und mehr Verantwortungsbewusstsein bei den Mitarbeitern – und dies ermöglichte es der Organisation, alle ihre ehrgeizigen Ziele zu erreichen. Erstaunlicherweise erfüllte die Organisation ihre scheinbar unerreichbaren Ziele in puncto Kosteneinsparungen, Personalabbau und Mitarbeiterzufriedenheit. Gleichzeitig wurden Softwarefehler reduziert und Programme in der neuen Programmiersprache erstellt – und das ohne Qualitätseinbußen und Kundenschwund. Und noch einen Triumph konnte man feiern: die Abrechnungskosten konnten um 30 Prozent reduziert werden.

Informationen zu Trainings der Reihe Heikle Gespräche® – Immer, wenn Sie nicht die gewünschten Ergebnisse erreichen, kann ein heikles Gespräch, das Sie womöglich nicht geführt haben, der Grund dafür sein. Egal, ob es sich um ein Problem im Zusammenhang mit schlechter Qualität, langsamer Produkteinführung, nachlassender Kundenzufriedenheit oder einer gespannten Beziehung handelt: Wenn Sie nicht offen ein Thema ansprechen können, müssen Sie mit Ergebnissen rechnen, die Sie nicht zufriedenstellen.

In dieser preisgekrönten Trainingsreihe wechseln sich Anleitungen mit Original-Videoclips und praktischen Beispielen ab. Der Kursverlauf kann aktiv beeinflusst werden, ist fesselnd und zeichnet sich durch strukturierte Übungen und intensive Einbindung der Teilnehmer aus. Der Kurs Heikle Gespräche bietet Ihnen ein Paket von äußerst machtvollen Instrumenten zur Einflussnahme, mit denen Sie Teams aufbauen, Beziehungen bereichern und Endergebnisse verbessern können. Die Teilnehmer erwerben die Fähigkeiten, die sie benötigen, um Probleme anzugehen, bei denen viel auf dem Spiel steht.

Informationen über VitalSmartstm – VitalSmarts ist ein Innovator im Bereich Unternehmensschulungen und Organisationsleistung. Das Unternehmen hat die preisgekrönte Trainingsreihe Heikle Gespräche® entwickelt und ist Herausgeber des New York Times-Bestsellers Heikle Gespräche: Worauf es ankommt, wenn viel auf dem Spiel steht. VitalSmarts ist vom Magazin Inc. bereits zweimal als eines der am schnellsten wachsenden Unternehmen in den USA eingestuft worden und hat inzwischen weltweit über 500 000 Menschen geschult. www.vitalsmarts.com