

# Projektbeschreibung

**Personal- & Organisationsentwicklung zur Kunden- & Serviceorientierung in einem großen Konzerthaus in Leipzig**

***proconsult***

Dr. Frank Röttsch

Kochstraße 66

04275 Leipzig

[www.proconsult.cc](http://www.proconsult.cc)

[dr.roetzsch@proconsult.cc](mailto:dr.roetzsch@proconsult.cc)

Tel.: 0341-3018078

Fax: 0341-3018079

Mobil: 0171-2631564

Ausgangslage

Zielsetzungen

Methoden & Instrumente

Ergebnis

Berater-Profil



---

# 1. Ausgangslage

Die Situation des Konzerthauses lässt sich zum Zeitpunkt der Anfrage qualitativ durch folgende Eckwerte beschreiben:

- Der Leipziger Konzert- und Kulturmarkt ist gekennzeichnet durch eine breite Palette verschiedener Angebote.
- Neben der traditionellen gewachsenen Kulturlandschaft Leipzigs (Gewandhaus, Oper, Theater etc.) haben sich nach der Wende verstärkt nationale und internationale Konzertveranstalter etabliert.
- Die Erwartungen an Kulturanbieter wachsen in dem Maße, wie sich die Ansprüche an Dienstleister und Serviceanbieter erhöhen.
- Ein Kultur- und Konzerterlebnis wird von den Kunden neben dem "eigentlichen" Konzert stärker denn je von anderen Faktoren (Freundlichkeit des Personals, Informationsmaterial, Logistik der Gastronomie etc.) bewertet.
- Eine hohe Leistung und ein nachhaltiger Erlebniswert des Gebotenen werden ergänzt durch eine maximale Kundenorientierung und Servicequalität des Veranstalters.
- Kundenpflege, Kundenbindung und Kundenservice bekommen eine neue Bedeutung. Der Rückgang von sogenannten Stammkunden (Anrechtsbesucher) ist sowohl Ausdruck einer Flexibilisierung der Kundenwünsche als auch ein Zeichen der demografischen Zusammensetzung.
- Die Betreuung von Großkunden und Individualkunden gewinnt an Bedeutung, bedarf einer eigenen Strategie und der entsprechenden Qualität der MitarbeiterInnen.
- Eine Schlüsselposition haben in diesem Entwicklungs-Prozess alle Personen, die Kundenkontakt haben und vom den Besuchern persönlich wahrgenommen werden.

## 2. Zielsetzungen

In einem Informationsgespräch mit den Leitern des Konzerthauses wurden globale Ziele für die bevorstehenden Verbesserungsprozesse besprochen. Diese wurden im Rahmen eines Ziel-Workshops konkretisiert.

1. Die Etablierung einer Organisations- und Produktveränderung im Abonnement- und Abendkassenbereich.
2. Die Aufgaben und Anforderungen in den neu geschaffenen Organisationseinheiten bestimmen und kundenorientiertes Verhalten unterstützen.
3. Eine für die Kunden spürbare Serviceverbesserung gemeinsam erarbeiten.
4. Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen den neu strukturierten Organisationseinheiten klären.
5. Die Führungskräfte und Mitarbeiter für die veränderten Markt- und Kundenerfordernisse trainieren.
6. Die erreichten Service-Verbesserungen evaluieren.
7. Einen kontinuierlichen Service-Verbesserungsprozess im Konzerthaus installieren.

Um eine nachhaltige Verbesserung des Kundenservice zu erreichen schlugen wir ein mehrdimensionales Projektdesign vor. Drei Ebenen wirkungsvoller Entwicklungsarbeit boten sich an:

1. Die Personen im Sinne der Kompetenzentwicklung.
2. Die Gruppen/ Abteilungen im Sinne interner Dienstleistungsbeziehungen.
3. Das Unternehmen im Sinne der Organisationsentwicklung (Struktur- und Prozessanpassung).

## 3. Methoden & Instrumente

### *Die Steuergruppe*

- Zur Steuerung der geplanten Organisations- und Personalentwicklung galt es eine Projektgruppe zu installieren. Sie hatte folgende Aufgaben:
- Den Entwicklungsprozess strukturell und personell im Konzerthaus verankern.
- Die Koordination der OE- und PE-Aktivitäten zur Serviceverbesserung steuern.
- Gemeinsam erarbeitete Maßnahmen als Entscheidungsgrundlage für das Gewandhausmanagement aufbereiten.
- Ressourcen und Kompetenzen klären und mit anderen Aktivitäten im Haus abstimmen.
- Die interne und externe Kommunikation zu den geplanten und laufenden Maßnahmen sichern.

Entsprechend des mehrdimensionalen Entwicklungsansatzes gab es einen repräsentativen Querschnitt aus den Bereichen Verwaltung, Abonnementbüro, Öffentlichkeitsarbeit, Abendkasse/ Besucherservice, Abrechnungswesen und des Betriebsrates.

### 3. Methoden & Instrumente

Mittels eines interessanten Methodenmixes ist gelungen, den gewünschten Entwicklungsprozess zu gestalten. Anschließend seien noch einmal die wichtigsten Interventionsinstrumente und -methoden vorgestellt:

<i>Analyse</i>	<i>Workshops</i>	<i>Training</i>
Dokumentenanalyse Geschäftsprozessdarstellung Stellenanalyse Interviews Beobachtungen/ Testkäufe	Zukunftswerkstatt Visionsarbeit Brainstorming Collagen Gruppenarbeit	Teilnehmerunterlagen Rollenspiele Video-Feedback Praxisbegleitung

---

## 4. Ergebnisse

Die Service- und Kundenorientierung der Mitarbeiterinnen der Abendkasse und des Service-Büro-Abonnement hat sich entwickelt. Das zeigt sich insbesondere in:

- Der Gesprächsverlaufs wird professioneller gestaltet.
- Die Körpersprache wirkt offener und damit kundenfreundlicher
- Die Atmosphäre im Beobachtungsbereich wurde durch das Verhalten der Mitarbeiterinnen beeinflusst.
- Die Kundenorientierung der Mitarbeiterinnen bewirkt eine positive Atmosphäre des Kassen-Foyers. Der Verlauf des Kundengesprächs wird durchgängig professionell gestaltet. Die Mitarbeiterinnen messen den jeweiligen Phasen eines Kundengesprächs eine entsprechende Bedeutung bei. Durch die Professionalisierung wirkt der Gesprächsverlaufs insgesamt entspannter. Die Mitarbeiterinnen konnten ihre kommunikative Kompetenz entwickeln. Die Körpersprache ist deutlich offener und dem Kunden zugewandter. Die Begrüßung wirkt warm-persönlich und verbindlich. Die Verabschiedung wird bewusst gestaltet und stellt eine Verbindung zu weiteren Besuchen her.
- Die positiven Veränderungen haben Auswirkungen auf die Gesamteinschätzung und die Fachkompetenz.
- Das Personal wird fachlich kompetenter erlebt obwohl die Fachlichkeit insgesamt gleich blieb.
- Fachliche Lücken oder kleinere Fehler können durch eine freundlich- offene Körpersprache ausgeglichen werden.
- Die Verhaltensänderungen lassen den Rückschluss auf eine positive Einstellungsänderung zu. Die Motivation und die Produktbewusstheit haben sich erhöht.

---

## 5. Berater-Profil



**Dr. Frank Röttsch**  
Diplompsychologe

### Tätigkeitsschwerpunkte

- » Komplexe Entwicklungs- & Veränderungsprozesse gestalten und begleiten
- » Workshops und Großgruppenveranstaltungen konzipieren und moderieren
- » Teamleistungen und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit unterstützen
- » Führungskompetenz durch Training, Coaching und Supervision entwickeln

### Vita

- » Initiator des Beraternetzwerkes proconsult
- » 1995 Supervisor (Berufsverband Deutscher Psychologen)
- » 1991 Gründung des Leipziger Delphin-Teams
- » Seit 1986 beratend in den Bereichen Wirtschaft, Kultur, Sport und Dienstleistung tätig
- » 1990 – 1994 Studienaufenthalte in der Schweiz, in Kanada, und in Schottland
- » 1990 Dissertation (Verhaltenstraining im Leistungssport)
- » 1987 Diplom (Psychologie)
- » 1986 Verhaltenstrainer-Pass