

# Bessere Ergebnisse durch Anpassung der Systeme an die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen

## Herausforderung

Horan & McConaty (H&M) wurde von John Horan gegründet. Er war der Meinung, dass das wertvollste Kapital seines Bestattungsunternehmens sein guter Ruf war, den Familien der Verstorbenen einen hochwertigen Service zu bieten. Diesen Ruf machte er sich zunutze und H&M wuchs dadurch von zwei Standorten im Jahr 1986 auf heute sieben Standorte im gesamten Großraum Denver.

Als H&M neue Standorte in immer neuen Gegenden eröffnete, wurden zusätzliche Mitarbeiter:innen eingestellt. In dieser Zeit stieß das Unternehmen auf Schwierigkeiten bei der Skalierung seiner internen Kultur und Prozesse. Mit diesen Herausforderungen gingen schlechte Kommunikation, Konflikte zwischen Abteilungen, funktionale Silos und Unzufriedenheit der Mitarbeiter:innen einher. Wertvolle Mitarbeiter:innen wurden frustriert und verließen das Unternehmen. Es überrascht nicht, dass diese Probleme die Qualität des H&M-Kundenservices sowie die Kundenzufriedenheit beeinträchtigten und damit auch den Ruf von H&M in Mitleidenschaft zogen. In der Folge stiegen die Kosten von H&M, während Umsatz und Profitabilität sanken.

Der interne Konflikt spitzte sich im Jahr 2013 zu, als die drei Kernfunktionen – Bestattung, Disposition und Operations – nicht mehr effektiv miteinander arbeiteten. Die Bestatter:innen beschwerten sich, dass sie nicht für ihre eigenen Termine zuständig waren, die Disposition gab den

Bestattern die Schuld für den schlechten Service und Operations gab den Bestatter:innen die Schuld für alle Probleme des Unternehmens.

## Lösung

In dem Bewusstsein, dass die Zukunft des Unternehmens auf dem Spiel stand, wandte sich die Führung von H&M, die mit Arbingers Bestseller „Führung und Selbsttäuschung“ vertraut war, an Arbinger um Hilfe. Nachdem sie die Situation analysiert hatten, schlug Arbinger einen zweitägigen Workshop für die Führungskräfte vor, gefolgt von der Ausbildung von zwei dieser Führungskräfte als interne Facilitators, um den Rest der Mitarbeiter:innen von H&M zu schulen und zu unterstützen.

Das Training hatte einen signifikanten Einfluss auf die Führungskräfte, denn sie begannen, Arbingers Tools zur Selbsterkenntnis, zur Veränderung des Mindsets und zur Zusammenarbeit systematisch anzuwenden. Mit Hilfe dieser Tools überprüften sie den anhaltenden Konflikt zwischen der Disposition, Operations und den Bestatter:innen. Dies brachte sie zur Frage, wie sie selbst zu dem Problem beitrugen, und auf die Suche nach Möglichkeiten, wie sie ihre Arbeitsweise ändern könnten, um das Problem zu lösen.

Die Führungskräfte von H&M begannen, den Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen im gesamten Unternehmen aufmerksam zuzuhören und erfuhren dabei Dinge, die sie über die tägliche Arbeit ihrer Mitarbeiter:innen nie gewusst hatten. Dieses neu gewonnene Verständnis veranlasste sie, Richtlinien, Verfahren und gängige Praktiken zu überdenken sowie Daten zu untersuchen, die sie zuvor ignoriert hatten.

Als Ergebnis dieser Überprüfung überraschte es sie zu erfahren, dass ihre neueste Bestattungsführung die höchsten Kundenzufriedenheitswerte aufwies und die meisten Einnahmen generierte. Bei näherer Betrachtung stellten sie fest, dass

sie nur mit zwei Niederlassungen arbeitete, die 20 Minuten voneinander entfernt waren, und nicht mit mehreren, weiter verstreuten Standorten wie die anderen Bestattungsleiter. Sie sprachen mit ihr, um herauszufinden, warum sie so effektiv war. Sie erfuhren, dass die Bestattungsleiterin sehr davon profitierte, mit nur zwei Niederlassungen zu arbeiten, da sie wenig Zeit mit Fahrten zwischen ihnen verbrachte. Dadurch konnte sie schnell positive Beziehungen zu den Mitarbeiter:innen an beiden Standorten aufbauen, sich mit den Unterschieden und Besonderheiten der einzelnen Standorte vertraut machen, langfristige Beziehungen zu den Familien der Verstorbenen aufbauen und mehr Beerdigungen pro Tag betreuen. Als Ergebnis dieser Entdeckung beschloss H&M, dass jede:r Bestatter:innen mit zwei nur noch Niederlassungen zusammenarbeiten und ihre Zeitpläne selbst gestalten sollten, um den Bedürfnissen der Familien gerecht zu werden und eine zusammenhängende, konzentrierte Teamkultur aufzubauen.

## **Ergebnisse**

Da die Bestattungsleiter:innen selber für ihre Termine verantwortlich waren, wurden nicht nur die Beerdigungen schneller geplant, sondern das Unternehmen konnte auch die Dispositionsfunktion abschaffen, was zur Kostensenkung beitrug. Da die Bestatter:innen nun weniger Zeit damit verbringen mussten, zwischen den Einrichtungen hin und her zu fahren, und begonnen hatten, bei ihrer Arbeit ihre Auswirkungen auf andere zu berücksichtigen, fühlten sie sich auch stärker befähigt und motiviert. Anstatt Anrufen von trauernden Familien aus dem Weg zu gehen, begrüßten sie diese Anrufe nun. Sie begannen auch damit, Kolleg:innen ehrenamtlich zu helfen und neue Mitarbeiter:innen auszubilden – Dinge, die sie zuvor vernachlässigt hatten.

Der Wandel in der Bewertung der eigenen Arbeit in Bezug auf die Auswirkungen auf Mitarbeiter:innen und Kund:innen fand nicht nur bei den Bestatter:innen statt sondern in allen

Bereichen. Die Teams begannen, spontan zusammenzuarbeiten, um die Bedürfnisse der Familien und der anderen zu erfüllen. „Support und Follow-up“, ein Indikator, den das Unternehmen mit seinen Kund:innen misst, verbesserte sich um 10 %. Es überrascht nicht, dass der Net Promoter Score (NPS) von H&M entsprechend um 10 % anstieg. Infolge des verbesserten Service durch die verstärkte Zusammenarbeit stiegen die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter:innen, während Überstunden und Fluktuation zurückgingen. Dan Frakes, CFO von H&M, erklärt: „Wir haben festgestellt, dass es eine direkte Korrelation zwischen Zusammenarbeit und sinkenden Kosten gibt.“ Mit niedrigeren Kosten und höheren Umsätzen ist H&M jetzt profitabler denn je und baut die Kultur der Zusammenarbeit aus, auf die sich die Familien der Verstorbenen verlassen können.

*Durch die systematische Integration eines Outward Mindset mit Arbinger in unsere Arbeit hat sich die Erfahrung, die unsere Kunden mit unserer Firma machen, und die Erfahrung, die unsere Mitarbeiter:innen untereinander machen, dramatisch verbessert.*

*Darren Forbes – COO | Horan & McConaty*