

Guter Service braucht kraftvolle Mitarbeiter

Wie hat sich die sogenannte „Servicewüste Deutschland“ weiterentwickelt? Vor ca. acht Jahren las ich einen Artikel über dieses Thema mit der Überschrift: „Draußen gibt´s nur Kännchen...“. – Ja, solche Sätze hört man heute nur noch selten auf Café-Terrassen. Heißt das, dass wir uns wirklich weiterentwickelt haben?

Ein Servicemitarbeiter darf heute nicht mehr unfreundlich zu einem Gast sagen: „Wir schließen bereits um 15.00 Uhr!“ sondern, wir haben bis 15.00 Uhr geöffnet und gerne mache ich das für Sie...!“ Leider kommen diese Sätze aber häufig nicht aus einer inneren Überzeugung sondern wirken irgendwie antrainiert. Auch wenn mich die Mitarbeiterin an der Tankstelle mit Namen anspricht, nachdem sie diesen von meiner Kreditkarte abgelesen hat und mich fragt, ob ich noch einen Snack möchte, denke ich auch nur: „Das ist jetzt die neueste Masche...“.

Dieser Service wirkt aufgesetzt und entspricht nicht einer inneren Überzeugung, die wir uns so häufig wünschen und die wir in der Pension auf dem Lande immer noch eher antreffen, als in einem großen Hotel. Der Service wirkt heute häufig professionell oberflächlich und ich merke, dass er den Menschen auch keinen Spaß macht. Sie wirken häufig gehetzt, weil sie auch an Schnelligkeit gemessen werden. In Call-Centern wird die Durchlaufquote gemessen und Mitarbeiter, die ein „Kundenschwätzchen“ halten werden trainiert, kürzer und effizient-freundlich zu sein. Mit diesen Maßnahmen entziehen wir jedoch mittelfristig Mitarbeitern die Kraft und echtem Service somit seine Urquelle.

Die Balance halten für einen guten Service

Ist jetzt alles schlecht? – Nein. Kunden wünschen sich einen schnellen Service – es fehlt jedoch eine gesunde Balance, um die innere Kraft für einen guten Service zu entwickeln. Dieses Gedankengut erfordert Zeit und Ressourcen und lässt sich nur schlecht messen. Hier versagen die klassischen Controlling-Instrumente. –Und das ist gut, denn guter Service ist nur über eine Vertrauenskultur im Führungsalltag zu bewerkstelligen. Ein Service-Mitarbeiter, der das ehrliche Vertrauen seiner Führungskraft genießt, wird freudvoller und mit frischer Energie den Service am Kunden tätigen.

Kurzum, haben wir uns vor zehn Jahren noch über viele Service-Mitarbeiter in großen Firmen aufgeregt, so tun sie uns heute manchmal eher leid, wenn sie gehetzt und irgendwie kraftlos wirken. Zu häufig werden Prozessoptimierungen als ein reiner Beratungsprozess von außen erlebt und dabei wird oft übersehen, dass es im Zusammenspiel verschiedener Prozesse und verschiedener Abteilungen (z.B. Front- und Back-Office) regelrecht zu Widersprüchen kommt. Bei dem Versuch, allen Anforderungen gerecht zu werden, kann der Mitarbeiter dabei nur verlieren.

Optimaler Service bedeutet, einen Mitarbeiter zu erleben, der sich schnell und zügig – aber auch authentisch freundlich um uns bemüht. – Wie können wir das erreichen?

Folgende Erfolgsfaktoren für Service-Schnelligkeit auf der einen und authentischer Freundlichkeit auf der anderen Seite, führen uns zu einer Antwort.

Erfolgsfaktoren von Service-Schnelligkeit

1. Prozesse optimieren

Wenn der Kunde erlebt, dass der Service zügig und gut organisiert abläuft, nimmt er sogar Wartezeiten in Kauf. Wichtig ist, dass der Prozess immer wieder in Frage gestellt und neu optimiert wird, um eine zügige Bearbeitung zu ermöglichen. Die Mitarbeiter im Service sollten

an diesem Prozess beteiligt werden, dann können sie auch Freude an der Prozessoptimierung gewinnen. Das allerdings fördert Widerstände in der Umsetzung und bringt neue Reibungsverluste, die zu vermeiden sind. Ein Mitarbeiter hingegen, der gerne im Service tätig ist, beteiligt sich auch gerne an kreativen Ideen, um den Prozess zu optimieren.

2. Hektik vermeiden

Ein schneller Service kann nur dann auf den Kunden professionell wirken, wenn die Mitarbeiter dies aus einer inneren Ruhe und Gelassenheit tun. Dazu braucht es mehr als nur eine innere Einstellung. Führungskräfte in Service-Bereichen müssen ein besonderes Augenmerk darauf lenken, was zu tun ist, damit der Service weiterhin mit der nötigen Achtsamkeit durchgeführt werden kann. So gibt es heute bereits Call-Center, die dieses Problem erkannt haben und Ruheinseln bzw. Ausgleichsräume eingeführt haben, in die die Mitarbeiter regelmäßig gehen können, um wieder Kraft zu tanken.

3. Mit Führung ausgewogen steuern und Schnelligkeit fördern

Wenn in den Meetings mit den Mitarbeitern nicht allein das Thema Schnelligkeit und Durchlaufquote thematisiert wird, sondern auch andere Service-Themen im Mittelpunkt stehen, wie:

- Wie sorgen wir für gute Laune?
- Wie können wir in Boxenstopps auftanken?
- Wie überraschen wir den Kunden morgen – auch wenn es Zeit kostet
- etc.

Hierdurch erleben die Mitarbeiter wieder eine Balance im Führungsfokus, der sich automatisch auch auf die Kraft im Team auswirkt. Und neue Kraft fördert Schnelligkeit, denn ein Rennauto ohne Boxenstopp steht ein Rennen auch nicht durch!

Erfolgsfaktoren authentischer Freundlichkeit

1. Effektive Personalauswahl

In der Personalauswahl sollte weiterhin stark darauf geachtet werden, welche Motive die Bewerber für eine ausgeschriebene Servicearbeit miteinbringen. Wer gerne in Beziehungen geht und ein gewinnendes Lächeln mitbringt, das authentisch und kongruent wirkt, hat häufig bessere Karten, als der fachlich erfahrene, trocken wirkende Mitbewerber. Je spezifischer natürlich das fachliche Know-how des Service-Mitarbeiters sein muss, desto schwerer ist dieser Grundsatz mitunter in manchen Bereichen durchzusetzen. Wer hier Abstriche machen muss, und zum Beispiel den etwas spröde wirkenden Ingenieur auf einen Service-Posten hebt, hat gute Gründe. Denn auch die Kunden haben in solchen Bereichen höchste Ansprüche an fachliche Qualität und erwarten mitunter gar keinen freundlichen, zuvorkommenden Mitarbeiter. In diesem Fall ist es aber wichtig, dass sich die Führung auch im Arbeitsalltag an diese Einstellungskriterien erinnert und keine übertriebene Erwartungen an den Mitarbeiter stellt.

2. Quellen der inneren Freundlichkeit

Führungskräfte, die in Coaching-Techniken erfahren sind, wissen, dass es nicht darum geht, Gesprächsfloskeln anzutrainieren und messbar nachzuhalten. Kunden wünschen sich einen „echten Service“ und dieser entspringt der inneren Motivation, die Freude am Service mit dem Kunden teilen zu wollen. Hierfür braucht es eine Führungskraft die den Mitarbeiter im Service begleitet und ihn bestätigt, wenn etwas gelingt. Sie gibt ihm gerade am Anfang der Laufbahn Zeit, den Kunden zu verwöhnen und damit eine Leidenschaft zu entwickeln. Diese Führungskräfte laden die Mitarbeiter ein, den Kunden zu überraschen und beteiligen den Mitarbeiter an kreativen Ideenfindungen.

4. Selbstbewusstsein im Kontakt mit unverschämten Kunden

Immer mehr Kunden nutzen den Kontakt mit Dienstleistern, um ihren persönlichen Druck oder ihre Unzufriedenheit abzubauen. Dabei erleben wir gerade im B2C-Kontakt Kunden, die sich in ihrer Verärgerung nahezu grenzenlos verhalten: Mitarbeiter im Service werdend provoziert, subtil oder auch offensiv beleidigt und für Dinge verantwortlich gemacht, die sie weder verantworten noch verursacht haben. Mit Ausnahme von Beschimpfungen sieht das klassische Beschwerdemanagement hier vor, den Unmut des Kunden anzunehmen und die Situation durch

Verständnis für jede Regung des Kunden zu de-eskalieren. Vielfach ist dieses Verständnis jedoch nicht authentisch – und das zu Recht!

Sicherlich wird es auch in Zukunft wichtig und nötig sein, die Kunst der De-Eskalation zu beherrschen. Doch sollte es dem Mitarbeiter auch möglich sein, deutlich Grenzen zu setzen und die eigene Verärgerung über unangemessenes Verhalten des Kunden äußern zu dürfen.

5. Kundenqualität im direkten Feedback

Kundenumfragen, die von Beratungsunternehmen gemacht werden, sind zwar für die Gesamtsteuerung im Service interessant – eine Hilfe zur Entwicklung eines authentischen Services sind sie jedoch nicht. Hier hilft nur das direkte Feedback. Deshalb sollten Führungskräfte regelmäßig daran interessiert sein, dass die Mitarbeiter sich aktives Feedback vom Kunden geben lassen. In einer Kultur des Vertrauens, in der der Mitarbeiter auch dann keine Angst haben muss, wenn etwas Negatives zurückgemeldet wird, kann es zu einer ernsthaften Auseinandersetzung mit dem Feedback kommen. So wird von den Betroffenen direkt nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht, die direkt umgesetzt werden können.

Fazit

Der optimale Service von Morgen überrascht den Kunden mit kraftvollen Mitarbeitern, die Leidenschaft am echten und prozessoptimierten Service haben. Dass dies kein Utopia ist, zeigen bereits erste Ansätze, die sich gerade in mittelständisch geführten Unternehmen abzeichnen. Insbesondere dann, wenn eine Gesamtstrategie darauf ausgerichtet ist, sich durch besonderen Service vom Wettbewerb abzuheben, kommt man um die o.g. Grundsätze nicht herum. So können diese Merksätze eine echte „Kraftspritze“ für den Service sein.

Klaus Kissel

