



**SERVICE BELEBT GESCHÄFTE – PERSONALENTWICKLUNG BRINGT IMPULSE**

## Die fleißige Biene hat ausgedient!

**Wer für eine Dienstleistung gute Leute gewinnen und halten will, muss sie fördern. Gefragt ist eine Unternehmenskultur, die Mitarbeiter wertschätzt, Spaß an der Arbeit zulässt und gute Leistungen honoriert. Doch zeitgemäßer Service auf hohem Niveau verlangt mehr als gute Laune und tägliche Motivation.**

Service ist anspruchsvoll und fordert den Mitarbeitern einiges ab. Mit Standardprozessen sind Kunden kaum zufrieden. Sie erwarten, dass die Kommunikation ihrer individuellen Situation entspricht. Und sie wünschen umgehende Lösungen. Für Service-Teams ist das eine große Herausforderung – kommunikativ, fachlich und emotional.

Ausgedient hat der emsige Sachbearbeiter, der zwar Probleme am laufenden

Band löst, aber die Beziehung zum Kunden nicht im Blick hat. Gefordert sind heute emotional stabile Kundenversther, die sich kreativ auf Lösungssuche begeben, oder die Kunden und Beziehungen im Fokus haben. Sie sollten sich stets fragen: Warum bestellt der Kunde auf einmal weniger? Was hat sich beim Kunden verändert? Hat das Auswirkungen auf seinen Bedarf? Melden sich die wichtigsten Kunden regelmäßig?

Zeitgemäßer Service braucht daher ein zeitgemäßes Mitarbeiterprofil. Ein solches lässt sich in drei Dimensionen beschreiben:

- **Service muss stolz machen.** „Das sind nur die vom Service“, heißt es in vielen Unternehmen. Derartige Geringschätzung macht einen Service-Arbeitsplatz wenig attraktiv. Für die Mitarbeiter wird es unter solchen Bedingungen

schwer, selbstbewusst nach innen und außen aufzutreten. Wer das durchbrechen will, muss dafür sorgen, dass Service-Mitarbeiter stolz auf ihren Arbeitsplatz und ihre Arbeit sind. Das fängt damit an, dass das Management die Wertigkeit des Service nicht nur verbal betont, sondern dies auch in der Praxis beweist.

- **Service muss Spaß machen.** Wer servicebegeisterte, kompetente, pfiffige und selbstbewusste Mitarbeiter gewinnen und halten will, muss mehr bieten als flexible Arbeitszeiten und ein attraktives Gehalt. Entscheidend ist eine Service-Kultur, die nicht nur den Kunden in den Mittelpunkt stellt, sondern auch den Mitarbeiter wahrnimmt und wertschätzt. In einer solchen Kultur ist Platz für lockeres Arbeiten, für einen unverkrampften, authentischen Um- »

**Autorin**

**Helga Schuler** baute in Deutschland die ersten Callcenter und Tele-Sales-Teams auf. Heute berät sie mit ihrer Netzwerk-Organisation Top-Perform Unternehmen in der Neuausrichtung und Organisationsentwicklung von Vertrieb und Innendienst, beim Aufbau und der Optimierung von Callcentern, Customer-Care- und Service-Einheiten.

**Kontakt**

**Helga Schuler**  
**T 06128 7480908**  
**hs@top-perform.de**

**QZ-Archiv**

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/873416](http://www.qz-online.de/873416)

gang mit Kunden, Kollegen und Vorgesetzten.

- **Service muss Perspektiven bieten.** Junge, gut ausgebildete, ambitionierte Menschen wollen nicht unbedingt ihr ganzes Berufsleben im Service verbringen. Deshalb darf der Service keine Einbahnstraße sein, sondern muss attraktive Ein-, Um- und Aufstiegsmöglichkeiten in eine individuelle berufliche Karriere bieten. Es braucht also eine systematische Personalentwicklung.

**Fördern Sie eine Kultur der Anerkennung**

Stolz befähigt Menschen, Kompetenzen zu erlernen, sie im Team anzuwenden und selbst unter mühsamen Bedingungen konsequent zu verfolgen. Wer stolz ist, arbeitet länger und hält mehr aus. Er wird

von anderen gemocht und hat mehr Selbstbewusstsein. Stolz Mitarbeiter sollten das Ziel jeder Organisation sein.

Der empfundene Stolz hängt stark mit der eigenen Qualifikation und Position im Unternehmen zusammen. Wer gut ausgebildet ist, sich weiterbildet und qualifiziert wird sowie Führungs- oder Sonderkompetenzen übertragen bekommt, ist stolz auf das, was er erreicht hat. Gerade im Service fehlen solche Qualifizierungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten aber oft. Wer nicht Team- oder Service-Leiter wird, wird kaum wahrgenommen.

Fördern Sie im Service eine Kultur der persönlichen Wertschätzung! Auch Kunden können Rückmeldungen über spezielle Feedbackkanäle geben. Veröffentlichen Sie die besten Service-Geschichten. Überprüfen Sie Ihr Weiterbildungsprogramm:

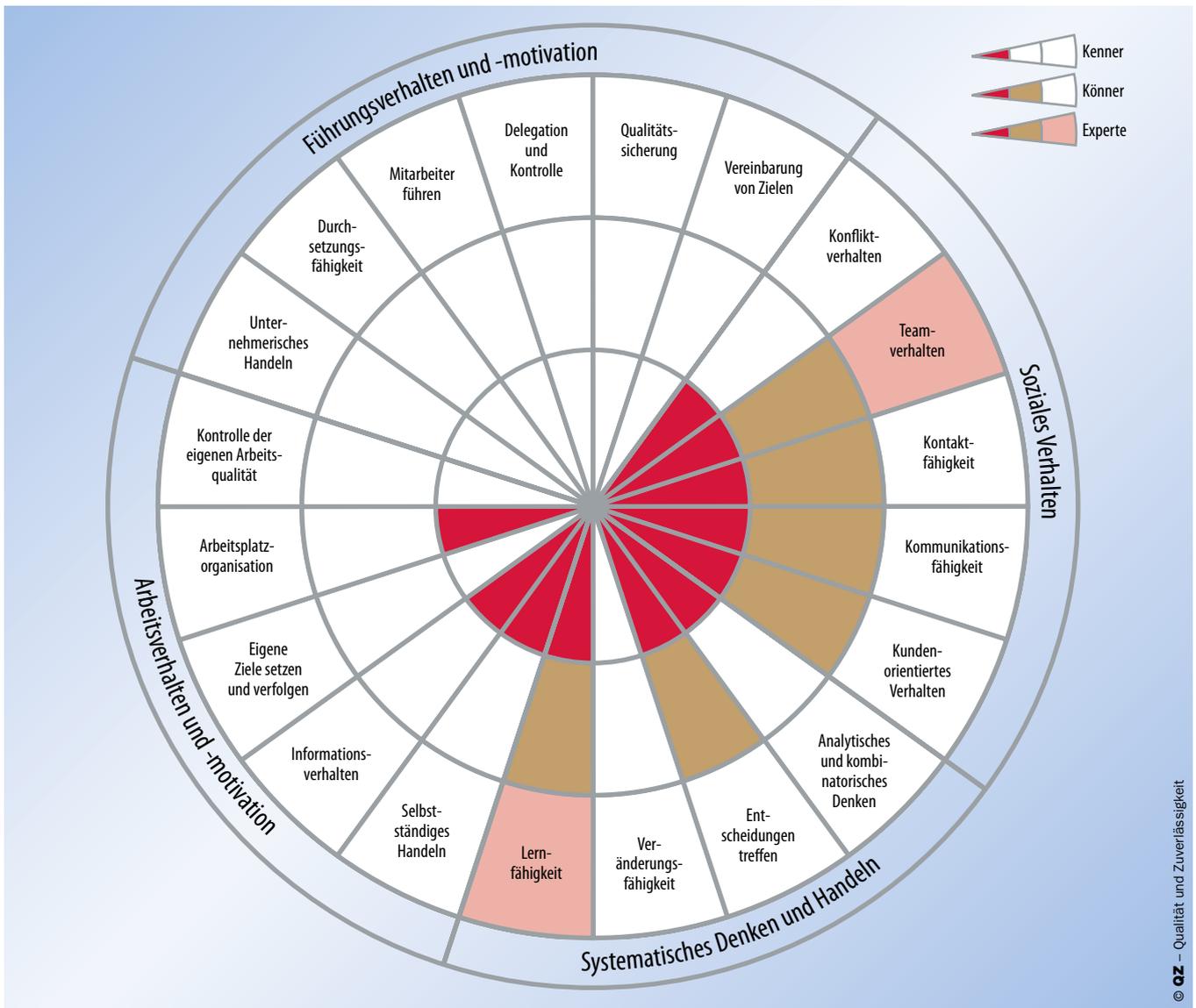


Bild 1. Das „Kompetenzrad für Verhalten“ zeigt die zahlreichen Facetten, die guten Service ausmachen.

© 2014 Carl Hanser Verlag, München www.qz-online.de Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern

► CHECKLISTE

## Wie attraktiv ist unser Service?

Die folgenden Fragen helfen Ihnen, die Attraktivität Ihres Service zu beurteilen:

- Haben wir ein klares Bild davon, wie der „neue“ Service-Mitarbeiter aussehen soll?
- Wissen wir, wie der „neue“ Service-Teamleiter aussehen soll?
- Gibt es für Service-Mitarbeiter eine systematische Personalentwicklung mit entsprechenden Instrumenten?
- Gibt es ein Beurteilungssystem, regelmäßige Entwicklungsgespräche usw.?
- Haben die Teamleiter genügend Zeit, sich um die Entwicklung der Mitarbeiter zu kümmern?
- Ist es die Regel, dass sich Mitarbeiter auch in andere Bereiche des Unternehmens entwickeln?
- Wird Service-Kultur bewusst gestaltet,
- Werden Stolz und Spaß im Service thematisiert und gefördert?
- Ist die systematische Weiterbildung etabliert und wird kontinuierlich angeboten?

- Wann war das letzte Produkttraining?
- Wie gut sind die Gruppenleiter in Sachen Führung?
- Wann fand das letzte Verhaltens- bzw. Kommunikations-Seminar statt?

Im Service stehen kurze Warteschleifen, effektive Gespräche und schnelle Lösungen im Vordergrund. Der Spaß an der Arbeit gehört nicht zu den Prioritäten im Service. Doch reines Effizienzdenken reicht nicht aus, um Mitarbeiter für ihre anstrengende Arbeit im Service dauerhaft zu motivieren. Damit hält die Begeisterung kaum bis zum letzten Kunden am Ende der Schicht.

Guter Service braucht Luft zum Atmen! Nur so gelingt es, ein hohes Niveau im Team zu halten und noch zu steigern. Guter Service entsteht, wenn gute Mitarbeiter wissen, wie und wo sie auftanken können. Freude auf den nächsten Anruf – das sollte immer das Ziel von gutem Service sein:

- Motivieren Sie zu kleinen Fluchten im Alltag (ein Blick aus dem Fenster, eine Entspannungsübung, ein Lächeln zum Kollegen, ein Pausentalk).
- Schaffen Sie Möglichkeiten, angestauten Ärger wieder loszuwerden.
- Motivieren Sie Ihre Teams dazu, bewusst abzuschalten, um mit geladenen Akkus wieder durchstarten zu können.
- Installieren Sie hierfür feste Routinen. Coachen Sie die Mitarbeiter auch im Umgang mit der eigenen Befindlichkeit.
- Machen Sie die Selbststeuerung der eigenen Gefühle zum Thema. Das lässt sich lernen, und den Mitarbeitern fällt es leichter, ihre emotionale Schwerstar-

beit zu bewältigen. Getreu dem Motto: Wer gut zu sich selbst ist, ist auch gut zu seinen Kunden.

### Ermöglichen Sie eine kompetenzorientierte Karriere

Service-Center haben meist flache Hierarchien, denn die Organisationen sind am Kunden und nicht an Positionen orientiert. Doch für junge, engagierte Mitarbeiter, für die „Service Potentials“ im Team, heißt das: In der flachen Service-Organisation gibt es nur geringe Aufstiegschancen. Die Teamleiterpositionen sind entweder von relativ jungen Führungskräften besetzt oder von „alten Innendienstcracks“. Schaffen Sie daher Perspektiven für die persönliche Entwicklung:

- Entstauben Sie zunächst die Position des Teamleiters, und ziehen Sie diesen aus der Ecke des „besten Sachbearbeiters“. Definieren Sie die Führungstätigkeit zu einem deutlichen Schwerpunkt, und stellen Sie sicher, dass die Teamleiter sich kontinuierlich weiterentwickeln.
- Denken Sie über den Service-Teller hinaus: Welche Talente schlummern in Teamleitern und Mitarbeitern? Werden diese vielleicht außerhalb des Service-Bereichs gebraucht? Eröffnen Sie alternative und attraktive Entfaltungsmöglichkeiten – und zwar mit Blick auf das gesamte Unternehmen.
- Bieten Sie talentierten, aufstrebenden Mitarbeitern mit Potenzial eine kompetenzorientierte Entwicklung. Orientieren Sie sich dabei an folgenden Fra-

gen: Welche Stärken hat der Mitarbeiter in welchen Bereichen? Neigt er oder sie mehr zu Zahlen und Steuerung, oder macht es ihm oder ihr Spaß, Wissen an andere zu vermitteln? Berechnen Sie die Arbeit für talentierte Mitarbeiter um Sonderaufgaben, Sonderrollen oder Projektarbeit!

- Ein Instrument für die systematische Personalentwicklung im Service sind Kompetenzräder, die die möglichen Entwicklungsschritte von Mitarbeitern bezogen auf das Verhalten und Wissen aufzeigen.

Optimal entwickelte Mitarbeiter sind flexibel, verfügen über ein großes Spektrum an Erfahrungen, haben eine hervorragende Branchen- und Unternehmenskenntnis, kennen die Kommunikationstechnik und die internen Geschäftsprozesse. Sie sind kompetent im Umgang mit anspruchsvollen Kunden und meistern auch schwierige Situationen im Dialog nach außen und unter Kollegen souverän und sicher. Sie unterstützen und entlasten die Teamleiter, arbeiten neue Mitarbeiter ein, übernehmen administrative und Coaching-Aufgaben und entschärfen Konfliktfelder.

Je nach Anforderungsprofil ihrer Stelle haben sie sich bereits zum Kenner, Könnler oder Experten in ihrem Aufgabenbereich entwickelt. Mit Blick auf die Verhaltens- und Wissensfelder der Kompetenzräder können Unternehmen ganz gezielt die Stärken talentierter Mitarbeiter fördern und sie zu Experten für bestimmte Themen entwickeln. So bilden Sie für bestimmte Rollen im Service-Center Spezialisten aus, die in ihrem Spezialgebiet weitergehende Aufgaben übernehmen können.

Durch die Übernahme unterschiedlicher Rollen erreichen engagierte Service-Kräfte im Laufe der Zeit verschiedene Stationen ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung. So erweitern sie ihre Kompetenzen innerhalb ihrer eigenen Funktion kontinuierlich. Diese Potenziale lassen sich im nächsten Schritt auch für eine Weiterentwicklung im Unternehmen nutzen. Es ist wichtig, dass andere Bereiche für einen Quereinstieg aus dem Service offen sind. Der Lohn einer systematischen Personalentwicklung und bewussten Service-Kultur: Ihre Mitarbeiter arbeiten engagiert und Ihre Kunden erleben kompetente und authentische Partner. □

Helga Schuler, Taunusstein