



SERVICE MIT **EMPATHIE UND HUMOR** – REGELMÄSSIG, JEDEN TAG

Wie Servicemitarbeiter nachhaltig Kunden überraschen können.

Mehr Spaß im Service, zufriedene Mitarbeiter, begeisterte Kunden: Ein innovatives Servicekonzept macht mit Emotional Power aus gutem Service exzellenten Service. Durch empathische, achtsame, ja humorvolle Gespräche steigt die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit messbar. Das Ziel: Kunden emotional berühren, mit Dialogen, die in

ihrer Leichtigkeit an entspannte Gespräche aus dem Alltag erinnern.

Exzellenten Service zu gewährleisten und zu halten ist eine Herausforderung. Die Tücken des Alltags, die hohe Belastung der Mitarbeiter, immer neue Prioritäten, Projekte, und nicht zuletzt der viel zitierte innere Schweinehund lassen den Kunden-Fokus schnell aus dem Sichtfeld geraten. Wenn es

dann im Service klemmt, wenn die Bewertungen sinken oder stagnieren, wird auch das Top-Management unruhig.

Messbar zufriedenerer Kunden und Mitarbeiter – „Über die 8 springen“

Viele Serviceeinheiten hängen an den letzten, entscheidenden 20 Prozent: Sie klemmen am NPS-Wert 8. Das heißt, sie führen gute, aber keine exzellenten Gespräche. Der Kundenzufriedenheitsindex NSP (Net Promoter Score) ist der Bewertungsindex für den Grad der emotionalen Kundenbindung und damit auch der Empfehlungsbereitschaft. Nur

wenn der Kunde auf einer Skala von 1 bis 10 einen Wert über der 8 votet, gilt dies als hohe Servicequalität. Nur Wertungen über 8 gehen deshalb in die Gesamtwertung ein: Das sind die Kunden, die emotional gebunden sind, die Fans, die das Unternehmen weiterempfehlen.

Der Sprung vom guten Gespräch (Bewertung zwischen 5 und 8) auf eines mit Top-Niveau ist nicht einfach. Noch freundlicher sein, noch mehr Verständnis zeigen, reicht nicht aus. Die Hürde lässt sich oft nur mit einem neuen, überraschend anderem Verhalten überwinden. Der Sprung in Richtung 10 (= Exzellenz) gelingt mit „Emotional Power“, mit einem neuen Servicekonzept, das die Freude am Gespräch und den empathischen Kundendialog zum Ziel hat.

Emotional berühren

Serviceexzellenz wird meist über die Sachebene verstanden. Serviceüberraschungen sind oft Sachleistungen, etwa kleine Aufmerksamkeiten als Dankeschön oder im Reklamationsfall. Was Kunden jedoch viel mehr berührt, sind Serviceerlebnisse, die auf ihre Situation eingehen, ihre Lage emotional spiegeln und bisweilen humorvoll aufgreifen.

Ein innovatives Servicekonzept muss genau hier ansetzen (-> siehe Success-Story thysenkrupp Aufzüge „Fahr den Spaß nach oben“). Ziel ist es, Kunden mit „Emotional Power“ emotional zu berühren, zum Lächeln, am besten zum Lachen zu bringen. Die Kommunikation soll sich persönlich, nah und leicht wie ein Alltagsgespräch anfühlen. Gelingt das, macht der Service den nächsten Qualitätssprung: Kunden und Mitarbeiter werden zufriedener und damit die beiden kritischen Punkte, die moderne Serviceorganisationen herausfordern. Die 10 wird real.

Das Prinzip ist so individuell wie Mitarbeiter und Kunden. Deshalb geht es nicht um Servicefloskeln, sondern um Aufmerksamkeit und Wachheit im Gespräch. Wer achtsam kommuniziert, erlebt sich als souverän, hat Freude am Gespräch, ist stolz auf seine Leistung und traut sich, den Pfad der Routine immer wieder zu verlassen. Mal ein anderer Gesprächseinstieg, eine neue Verabschie-

dung, das hält wach und aufmerksam. Oder eine positive Nachricht als solche auch zu verkaufen: „Frau Müller, ich habe heute eine sehr gute Nachricht für Sie, wir erstatten Ihnen, auch wenn die Garantiezeit schon um ist, den vollen Kaufbetrag zurück!“

Empathie und Humor brauchen Mut – bei Führung und Mitarbeitern

Eine humorvolle Bemerkung ist immer ein Überraschungsmoment, der Kunden emotional stark berührt. Mit Humor lacht sich der Mitarbeiter ins Herz des Kunden. Solch außergewöhnliche Dialoge brauchen Mut, wie alle Situationen, in denen Empathie gefragt ist. Mut braucht auch die Führungsebene. Deshalb setzt der Wandel zunächst dort an.

Die Führungsebene muss zulassen und fördern, dass Mitarbeiter Spaß in den Gesprächen, im Team und am Service haben. Wer locker mit Kunden plaudert, ähnlich wie ein guter Barkeeper im Hotel, muss selbst gut drauf sein. Dies erfordert eine neue Kultur, die sich nicht auf die wenigen negativen Gespräche („Da hatte ich eben mal wieder ei-

nen Kunden, der gar nix verstanden hat ...“), sondern auf die vielen „normalen“ und positiven Gespräche konzentriert. („Da war eben wieder ein Kunde, der sich richtig über meine Hilfe gefreut hat!“) Empathischer Service ist eine Haltung. Der Fokus liegt auf den Stärken. Ziel ist die vielen guten Gespräche noch besser zu machen und damit die Hürde zum besten Servicelevel – zur 10 – zu nehmen.

Wandel top-down

Wichtig ist eine Team-Kultur des positiven Bestärkens und Unterstützens. Ungewöhnliche Teamaktivitäten helfen, die Stimmung aufzulockern, die Routine zu unterbrechen, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf das Positive zu lenken und Stress abzubauen. Von Nicht-Meckertagen, über Maskottchen, Doofe-Ausreden-Bingos und Impuls-Cafés entwickeln die Teams ihre eigenen Rituale, die die gute Stimmung im Alltag erhalten. Das Management muss die neue Servicehaltung authentisch vorleben. Wenn Chefs und Cheffinnen fragen: „Wie vielen Kunden hast du denn heute zum Lächeln/Lachen gebracht?“, hat das Auswirkungen auf den

HÖHERE BEWERTUNGEN MIT PROGRAMM

Serviceprogramme mit „Emotional Power“ befähigen die Mitarbeiter ...

- die Gelegenheit zu besonderem Service und Überraschungsmomenten zu erkennen und mutig zu nutzen.
- sprachliche Bälle aufzunehmen und humorvoll zurückzuspielen (Empathie-Ping-Pong).
- sich auf die guten Gespräche zu konzentrieren und diese noch besser zu machen,
- die schwierigen Gespräche, die jeder Service-Alltag mit sich bringt, leichter zu machen
- Emotionen im Gespräch zu erkennen und gezielt anzusprechen.
- für sich selbst die richtige Balance aus Nähe und Distanz zum Kunden zu finden.
- im Team ein Umfeld zu schaffen, das alle motiviert, die hohen Serviceanforderungen täglich umzusetzen.

Die wenigsten Gespräche sind vollkommen negativ (bis zur 2). Die meisten Gespräche sind sachlich (bis zur 5) und freundlich, sie erreichen die 8 auf der Zufriedenheitsskala. Die emotional gebundenen Kunden gewinnt man nur, wenn man den Sprung über die 8 schafft. Um 9er/10er Wirkungen zu erreichen, braucht es ein emotionales Erlebnis des Kunden, durch etwas Überraschendes, durch empathische Formulierungen und am besten durch humorvolle Bemerkungen.

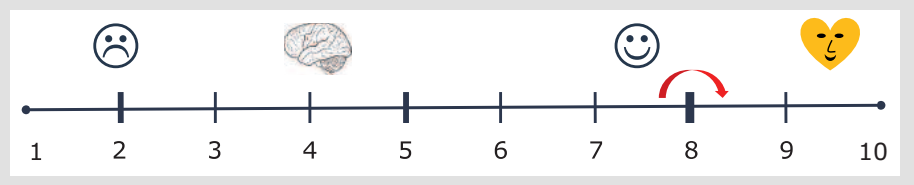




Foto: © www.pexels.com

Mindset der Organisation. Der empathische Wandel passiert von oben nach unten. Traut sich die Führungskraft, (ver)trauen sich auch die Mitarbeiter.

Energie des Teams nutzen

Exzellenten Servicemitarbeitern gelingt der feine, empathische Dialog oft von selbst. Sie sind für den Wandel wichtige Treiber. Sie leben die neue Haltung vor, treiben das Thema in die Organisation und sorgen für einen nachhaltigen Stimmungsumschwung. Selbst wenn der ein oder andere sachorientierte Experte aus der Fachabteilung oder dem Second Level zunächst nur kritisch zuschaut. Auch auf sie färbt die neue, frische Art mit Kunden zu kommunizieren ab.

Das stumpfe Abarbeiten von Checklisten, um die Gesprächsqualität zu beurteilen, ist ebenfalls vom Tisch. Wer einen empathischen Dialog mit Kunden möchte, muss fragen, wie Mitarbeiter ein Gespräch empfunden haben und wie sie die Gesprächsqualität ein-

schätzen. Die positiven Beispiele stehen bei Emotional Power immer im Vordergrund.

Service, der leicht von der Hand geht und gut ankommt

Doch das reicht den Teams um Abteilungsleiterin Bärbel Rensch nicht mehr aus. Um auf Kunden und Eingeschlossene einfühlsamer eingehen zu können und mit der hohen emotionalen Belastung und dem Stress im Alltag besser klar zu kommen, arbeitet Service24 seit kurzem mit dem Servicekonzept „Emotional Power“. Das hierfür von den Teamleitern selbst entwickelte Motto „Fahr den Spaß nach oben“ samt Hashtag #fdsno ist dabei Programm: Die Kundengespräche sollen leichter vor der Hand gehen, Freude bereiten und verständnisvoller werden.

Kulturwandel eingeleitet

Denn, das hat man auch bei thyssenkrupp festgestellt: Um Kunden emotional zu berühren, reichen freundliche Gespräche, die sich auf die sachliche Lösung fokussieren, nicht

aus. Stattdessen soll mit den Kunden ein einfühlsamer, lockerer Dialog entstehen, der alle Beteiligten entspannt. „Ziel ist es, die Lage des Gesprächspartners emotional zu spiegeln und bisweilen durchaus humorvoll aufzugreifen“ erklärt Abteilungsleiterin Bärbel Rensch. Damit soll der gute Service noch besser und auch die Mitarbeiter zufriedener werden. Hierfür mussten sich Atmosphäre und Einstellung in den Teams ändern. Angestoßen wurde der Kulturwandel durch Workshops zunächst im Führungskreis, gefolgt von Impulstagen für alle Mitarbeiter.

Einfach etwas anders machen

Die Anleitung ist so simpel wie anspruchsvoll: Einfach etwas anders machen, in dem Mitarbeiter immer wieder gezielt aus der Gesprächsroutine ausbrechen. Seitdem wird schon mal der Servicetechniker beim Systemtest zum Lachen gebracht, statt ihn mit Standardfloskeln abzuspeisen. Der Effekt: Der Servicemitarbeiter freut sich plötzlich auf den nächsten Anruf, empfindet die vielen Routinetelefonate als deutlich weniger belastend.

SUCCESS-STORY BEI THYSSENKRUPP AUFZÜGE



„Fahr den Spaß nach oben“ ist im Service Center von ThyssenKrupp Aufzüge jetzt Programm. Das Motto entstand im Teamleiter-Coaching (im Foto das Team von ThyssenKrupp). Das dahinterstehende Konzept „Emotional Power“ stammt von der Unternehmensberatung Top Perform. Service24, das Service Center von ThyssenKrupp Aufzüge, arbeitet mit dem Servicekonzept „Emotional Power“. Seitdem läuft der Kontakt zu Servicetechnikern und Kunden deutlich entspannter. Auch eingeschlossene Personen, die den Notrufdrücken, erwartet ein einfühlsamer, kompetenter Dialog. Von der entspannten Professionalität profitieren zudem die Mitarbeiter.

Service24, die Notrufzentrale des Herstellers, sitzt mit ihrem Team in Berlin. Hier klingeln die hauseigenen Servicetechniker genauso durch wie eingeschlossene Passagiere, hinzu kommen Hausver-

walter und Eigentümer mit ihren Anliegen. 90.000 Anrufe laufen im Monat auf, in Stoßzeiten 85 Anrufe pro Minute. Viele Calls sind ultrakurz und dienen dem reinen Anlagencheck. Andere sind inhaltlich sehr anspruchsvoll. Hinzu kommen die Notrufe eingeschlossener Personen, die vom Service nicht nur Schnelligkeit erfordern (90 Prozent der Notrufe werden innerhalb 15 Sekunden entgegengenommen), sondern auch ein hohes Maß an Empathie. Das hohe Anrufvolumen, der Mix aus kurzen Routine-Calls, anspruchsvollen Kundengesprächen und dringlichen Notrufen verlangt den Mitarbeitern einiges ab. Hinzu kommt der fachliche Anspruch des Technologieführers ThyssenKrupp. Die Service-Kommunikation ist professionell, freundlich und sachlich.

„Wir können dadurch auch schon mal spontan die Stimmung im Team drehen“, beschreibt Teamleiter Martin Sahm das Konzept, bei dem auch spielerische Ansätze wie Floskel-Bingos die gute Laune in den Teams fördern und halten. Die höhere Achtsamkeit und Wachheit in den Routinedialogen helfen bei der einfühlsamen Kommunikation mit Eingeschlossenen oder in schwierigen Kundengesprächen.

Wer im Gespräch überraschen will, muss sich jedoch trauen, das auch auszutesten. Für die Führungskräfte ist das keine einfache Aufgabe. Sie müssen schließlich zulassen, dass die Mitarbeiter sich im realen Dialog ausprobieren. Teamleiter Mirko Ebel hat seine Hausaufgaben diesbezüglich gemacht: „Ich

vertraue den Mitarbeitern und lasse deutlich mehr Experimente zu als früher“, freut er sich.

Positives Feedback bei Kunden und Mitarbeitern

Das Fazit von Abteilungsleiterin Bärbel Rensch: „Ich war überrascht über die sehr positive Resonanz der Mitarbeiter, wie bereitwillig sie die neuen Impulse aufgenommen und umgesetzt haben. Da haben auch meine

Teamleiter gute Arbeit geleistet.“ Insgesamt hat sich die Atmosphäre bei den freundlichen Servicestimmen aus den Aufzügen von thyssenkrupp deutlich gelockert. Es wird mehr gelacht, positive Gespräche werden von allen sehr viel stärker wahrgenommen und auch bei den Gesprächspartnern kommt die kompetente, überraschend sympathische neue Art zu kommunizieren ausgeprägt an.



Ralph Lange ist gemeinsam mit der Gründerin Helga Schuler bei dem Beratungsunternehmen TOP PERFORM tätig und hat das Programm „Emotional Power“ für Serviceorganisationen entwickelt. Seit 2019 hat er die Leitung des Berater- und Trainer-Netzwerks inne. www.top-perform.de