

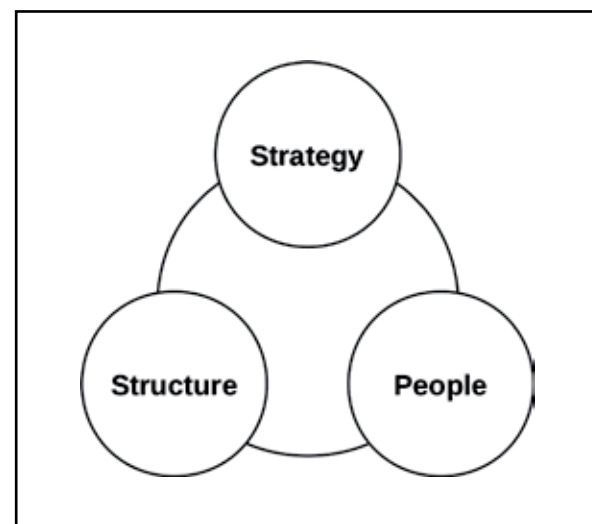
INTEGRIERTE FÜHRUNG IM SERVICE CENTER

Peter Peterlechner

FÜHRUNGSTRUMENTE Angesichts immer öfter auftauchenden Diskrepanzen zwischen Kundenbedürfnissen und der Leistung von Contactcentern stellt sich verschärft die Frage: Steuern wir das Richtige? Und steuern wir auf angemessene Weise? Den Mitarbeitern kann man nicht übelnehmen, wenn sie sich auf die Führung ausrichten, die sie erleben. Umso wichtiger, dass diese integral abgestimmt und dem Geschäft angemessen ist.

Alt ist er schon der Witz vom Betrunknen, der spät abends unter einer Strassenlaterne seine Autoschlüssel sucht. Verloren hat er sie zwar weiter drüben beim Auto – aber dort ist es dunkel und man sieht nichts. Für das Contactcenter heisst das: Sind tatsächlich die Dinge im Scheinwerferlicht der Mess- und Steuerungssysteme, die relevant sind, oder nur jene, die sich leichter messen lassen? Wie wichtig sind Service Level, First Contact Resolution, Average Call Duration, Wrap-up Time etc. – all jene Faktoren also, die das Service Center vor allem als Cost Center beschreiben? Und wie stark sind im Vergleich dazu jene Faktoren gewichtet, die den Einfluss des Centers auf den Kundennutzen ausweisen: Konsumverhalten nach dem Kontakt, Empfehlungsbereitschaft, Bedarf an erneutem Kontakt – Dinge, die ein erhebliches Mass an subjektiver Befindlichkeit des Kunden und damit an individualisierter Leistung des Agent enthalten?

Fakt ist, dass in der Fabrik Contactcenter die Mess- und Steuerungssysteme einen zentralen Platz im Führungsprozess einnehmen. Wie aber sind die unterschiedlichen Führungskanäle aufeinander abgestimmt? Und wie passt diese Abstimmung zur Natur des Geschäfts und der Kundenbedürfnisse?



Eine grobe Strukturierung der wesentlichen Führungskanäle leistet ein altgedientes Modell, das in verschiedenen Varianten sehr verbreitet ist.

Die Begriffe sind weit gefasst: Unter Strategy ist nicht nur die Service-Strategie zu verstehen, sondern das «Was?» des Geschäfts im Allgemeinen: Ziele, Aufträge, Kennzahlen etc. Ebenso beinhaltet Structure alle Fragen des «Wie?»: Organisation, Strukturen, Stellenbeschreibungen, Prozesse und Workflows. People umfasst die Kompetenzen, Verhaltensmuster und Einstellung von Führungskräften und Mitarbeitern, aber auch Kultur und Werte. Das Modell dient zur Beantwortung von zwei Fragen: die der Integration und jene der angemessenen Schwerpunktbildung.

Integration

Die erste Frage lautet: Wie passen die verschiedenen Führungskanäle zueinander? Ermöglichen die Zuständigkeiten und Abgrenzungen der Aufgaben (Structure), dass sich ein Mitarbeiter auf sein Ziel (Strategy) konzentrieren kann? Sind Einstellung und Reifegrad der Mitarbeiter (People) so, dass sie z.B. mit relativ grossen Zielen (Strategy) und der entsprechenden Freiheit bei der Umsetzung umgehen können? Reibt sich der Anspruch an hohe fachliche Kompetenz der Mitarbeitenden (People) an den Einschränkungen, die aufgrund von Standard- oder Sicherheitsüberlegungen in die Prozesse (Structure) gelegt sind?

How to beat the system

Man kann nicht erwarten, dass sich Mitarbeiter eindeutig verhalten, wenn sie mit widersprüchlichen Signalen geführt werden.

Aus dem Pflege- und Medizinalbereich ist bekannt: Werden Mitarbeiter in ihrer Leistungserbringung mit Prozessvorschriften (Structure) geführt und mit Geld auf Leistungsziele incentiviert (Strategy), dann nimmt ihre intrinsische Motivation des Helfens (People) ab, und sie optimieren nur noch ihre Kennzahlen. Ein 360°-Feed-

backsystem (Structure) führt zum Desaster, wenn die Leute nicht konstruktiv mit Feedback umgehen können (People). Viele Unternehmen besitzen auf der höchsten Ebene der Steuerung preisverdächtige Codes of Conduct (People) – sie werden aber nicht gelebt, weil die Anreizsysteme in der Steuerung (Strategy) ein völlig anderes Verhalten fördern.

Ein Contactcenter-Manager hat sich also folgende Fragen zu stellen:

1. Welches sind die konkreten Kanäle, über welche die Mitarbeiter Führung in den drei Bereichen Strategy, Structure, People erleben?
2. Welche Signale und Anreize nehmen die Mitarbeiter aus diesen Kanälen wahr?
3. Wo erleben sie Widersprüche?
4. Wie können diese Widersprüche ausgeräumt werden?

Schwerpunktbildung

Wenn Führung hauptsächlich über Strategy geschieht, so werden Ansprüche und Orientierung über Strategien, Balanced Scorecards und Ziele vermittelt. Von Hierarchiestufe zu Hierarchiestufe werden über Ressourcen und Rahmenbedingungen relativ viele Freiheiten bei der Art und Weise der Zielerreichung delegiert. Notwendigerweise werden diese Freiheiten über den Kanal Structure unterstützt: klare Struktur auf der Makro-Ebene, wenig Struktur auf der Mikro-Ebene. Und der Bereich People ist in der Regel geprägt von einer Kultur der Leistungsorientierung und Selbständigkeit, des offenen Umgangs mit Fehlern und Risiken, des vielgelobten Unternehmertums. Viele Vertriebsbereiche sind so organisiert.

Wenn hingegen Führung über Structure geschieht, so sorgen Zuständigkeiten, Abläufe und Workflows dafür, dass das richtige Resultat entsteht. Bezüglich Strategy und People braucht es nur genügend Steuerung, um die Mitarbeiter zum Befolgen der Vorgaben anzuhalten. In Spitälern, Kraftwerken oder im Cockpit ist dieser Führungskanal dominant. Der Kanal People hingegen ist dann dominant, wenn über Werte und Grundsätze an der Einstellung der Mitarbeiter gearbeitet wird – der Rest ergibt sich dann. Im Sinne von Strategy ist hier eine klare, verständliche und handlungsweisende Aussage über Identität, Zweck, und Ausrichtung der Firma oder des Bereichs gefordert, und auf Structure wird relativ grosszügig verzichtet. Viele Startup- und Familienunternehmen funktionieren so, aber auch Firmen wie Gore, die bei der Rekrutierungen mehr Wert auf die grundsätzliche

Passung legen als auf die Frage, welchen Job der Mitarbeiter machen wird.

Das Geschäft bestimmt die Führung

Die Frage, welches für den eigenen Verantwortungsbe- reich der richtige Schwerpunkt ist, wird von der Natur des Geschäfts und der Kundenbeziehung her definiert. Wenn man hohe Ausserorientierung und Kompetitivität an der Kundenfront erzielen will, und solange die Leistungserbringung an sich eine gewisse Flexibilität erträgt, ist der Fokus auf Strategy sinnvoll. Wenn aus Gründen der Sicherheit oder Compliance oder aufgrund hoher Fluktuation der Anspruch an Gleichheit und Personenunabhängigkeit der Vorgänge im Detail wichtig ist, oder man sich nur geringe Veränderungsfähigkeit erlauben kann, die mit der zwangsweise



Sind tatsächlich die Dinge im Scheinwerferlicht der Mess- und Steuerungssysteme, die relevant sind?

hohen Regeldichte einhergeht, eignet sich der Fokus auf Structure. Ist hingegen aus Gründen der Geschwindigkeit, der Komplexität oder der Orientierung auf die individuelle Kundensituati-

on die Einheitlichkeit nicht im Detail, sondern im Grundsätzlichen wie z.B. Auftritt und Selbstverständnis gefordert, dann ist der Fokus auf People wesentlich.

Für die Führungskraft ist es somit wesentlich, zu erkennen, welche Führung die Natur des Geschäfts heute und in Zukunft verlangt. Gerade angesichts der zunehmenden Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit von Produkten, Dienstleistungen und Kundenbeziehungen muss man sich entscheiden: Ist es besser, über Structure Ordnung und Einheitlichkeit anzusteuern, geht es bei Strategy um Fokus und Orientierung oder haben wir sowieso keine andere Möglichkeit, als über People für die richtige Grundhaltung zu sorgen, weil wir schon längst im ursächlichen Dilemma aller Krisen der letzten Jahre stecken: dass wir mit unseren Steuerungssystemen der zu steuernden Wirklichkeit immer ein paar Schritte hinterherrennen. Die Mitarbeiter danken es, wenn sie diesbezüglich Klarheit erhalten und Konsequenz täglich erleben. ■

Peter Peterlechner ist Geschäftsführer der customer connection GmbH. Customer Connection bietet Lösungen in Aufbau und Einsatz von Führungssystemen im Contactcenter. Erfolgreiche Kundenbeziehungen basieren auf wirksamen Führungsinstrumenten. Auf der Basis der servicestrategischen Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens werden konkrete Instrumente und Massnahmen entwickelt, die Produktivität und Qualität im Contactcenter nachhaltig sicherstellen.