ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Nissen, Oliver; Montua, Andrea

**Article**

# Verweigerung ist keine Option

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**
Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Nissen, Oliver; Montua, Andrea (2017) : Verweigerung ist keine Option, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 4, pp. 124-127

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/279599

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis

# Marketing Review St. Gallen

**4 | 2017** **SCHWERPUNKT** Interview mit Irene Bader, DMG MORI • Interview mit Björn Loose, MAN Truck & Bus AG • Kundenbeziehungen & Industrie 4.0 • Crossmediale Integration des Kunden • Das Erwachen der Bots • Transaktionaler Omni-Kanal-Vertrieb • Social-Selling bei der Swisscom • Quantifizierung von Marketingmassnahmen • Digitalisierung im B-to-B-Marketing • Digital Sales Leadership • Sales Excellence durch Multichannel-Integration **SPEKTRUM** Kommunikation bleibt das A und O • Produktnahe Spiele als Umsatzlieferant **INSIGHTS** **GfK Praxisbericht** Performance-Messung von Online-Trends • **DXC Technology** Herausforderungen beim Brand-Relaunch • **Sprinklr** Social Media Management effektiv gestalten

www.marketing-review.ch

# Marketing & Vertrieb 4.0

Universität St.Gallen

# Kommunikation bleibt das A und O

Wow-Effekte im Akkord: Kundenservice-Mitarbeiter arbeiten oft unter extrem straffen Arbeitsbedingungen, sollen Kunden aber überglücklich machen. Zugleich wird ihr Arbeitsprofil anspruchsvoller, der Kundenberater verändert seine Rolle. Wenn er heute als Markenbotschafter das Gesicht eines Unternehmens mitgestalten soll, dann müssen viele Führungskräfte ihre Fähigkeit zur Motivation optimieren.

**Oliver Nissen, Andrea Montua**

**„Bots und Automatisierung ersetzen nicht den persönlichen Dialog und den authentischen Blick in die Welt unseres Gegenübers."**

**Oliver Nissen**
Leiter Social Media & Services
Deutsche Telekom Service GmbH
**Deutsche Telekom Service GmbH**
**Zur Helling 4, D-24143 Kiel**
**Tel.: +49 (0) 431 66672095**
**oliver.nissen@telekom.de**

**Andrea Montua**
Geschäftsführerin MontuaPartner Communications GmbH
**MontuaPartner Communications GmbH**
**Grosse Elbstrasse 275, D-22767 Hamburg**
**Tel.: +49 (0) 40 38687090**
**a.montua@montua-partner.de**

Die massgeschneiderte Küche passt nicht, das Frischgemüse ist doppelt plastikverpackt, in der Garage steht statt eines smarten Neuwagens ein Montagsauto. Unzufriedene Kunden gibt es, seit es Kunden gibt. Den Unterschied, ob ein Unternehmen und seine Produkte trotz Problemen attraktiv bleiben, macht deshalb zuallererst der Kundenservice. Läuft an dieser sensiblen Schnittstelle mehr schief, als geholfen wird, dann kann ein Unternehmen im digitalen Zeitalter etwas erleben.

Etwas, das es in der Intensität vor den sozialen Medien nicht gab: den Shitstorm; den Troll; die unauslöschliche und unendliche Ausbreitung des Unmuts, der online selbst Menschen erreicht, die mit dem betroffenen Unternehmen möglicherweise noch nie zu tun hatten. Aber die sich vor einer zukünftigen eigenen Kaufentscheidung daran erinnern könnten: Da war doch was. Und mit Googles Hilfe werden sie jeden echten und angedichteten Makel finden.

Kunden nutzen längst eine komplexe digitale Feedback-Matrix, je nachdem, welcher Weg ihnen zugänglich und sinnvoll erscheint. Das erhöht den Druck auf Unternehmen, einen konsistenten und ausgezeichneten Kundenservice zu gewährleisten. Und während auf Rückmeldungen per Brief, Telefon, Fax, über Website und Social-Media-Posts eigene oder subunternehmerische Mitarbeiter antworten, mischt sich als jüngster Kandidat bereits der Chat-Bot in die Betreuung und Beratung von Kunden ein: eine intelligente Technologie zur Unterstützung menschlicher Mitarbeiter bei allen automatisierten Standardaufgaben im Kundenservice.

Unternehmen müssen also über alle verfügbaren Kanäle hinweg optimal kommunizieren können, extern mit Bestands- oder Neukunden genauso wie intern mit allen an den Kommunikationsprozessen beteiligten Mitarbeitern. Eine vielschichtige Herausforderung. Sie verlangt Aufmerksamkeit, Ressourcen, eine intelligente Personalauswahl und gezielte Schulung sowohl auf operativer als auch auf Führungsebene, und die kontinuierliche Steuerung und Beobachtung.

## Schema F ist passé: Die Grenzen des Gesprächsleitfadens

Allem voran aber verlangt sie die völlig neue Wahrnehmung des Kundenberaters. Denn der hilfsarbeitende Callcenter-Agent mit Gesprächsleitfaden, der nach Schema F agiert, ist passé. Stattdessen entwickelt sich der Kundenservice zum Kreativitätsberuf in Richtung externe Kommunikation, wird Differentiator zwischen Unternehmen, trennt Sieger von Verlierern.

„Mitarbeitern im Kundenservice fällt eine stark loyalitätsbindende Aufgabe zu“, sagt Oliver Nissen, Leiter des digitalen Telekom-Kundenservices „Telekom hilft“. Der Kieler lässt seinen Mitarbeitern bewusst grösstmöglichen kreativen Spielraum, gesteht ihnen Individualität und Freiheit zu: „Wenn Kundenservice wirklich einen Unterschied machen soll, transportieren Kundenberater Image, sind das Gesicht eines Unternehmens. Sie begegnen dem Kunden dort, wo er steht, und lösen im Idealfall einen unvergesslichen Wow-Moment aus.“ Doch während sich die digitale Kommunikationslandschaft unaufhaltsam weiterentwickelt, reagieren bisher nur sehr wenige Firmen grundsätzlich und strategisch auf die Innovationen.

Was bedeutet diese Entwicklung, für alle Beteiligten? Oliver Nissen sieht besonders den „E-Service“ über alle digitalen Kanäle als Schicksal und Chance zugleich. „Wir bearbeiten als grösster Telekommunikationsanbieter Deutschlands täglich zwischen 3000 und 5000 Kundenanfragen allein in den sozialen Netzwerken. Meist richten Kunden sie direkt an uns – aber sie machen ihrem Ärger auch anonym auf Twitter oder Facebook Luft. Wir reagieren darauf aktiv.“ Auch einen ersten Bot-Versuch hat Nissens Abteilung gestartet, im eher spitzen Anwendungsfall einer abschliessenden Kundenzufriedenheitsbefragung. „Wir wollen wissen, ob unser Ser-

## Abb. 1: DOs and DON'Ts authentischer Kommunikation

Quelle: Montua & Partner, 2017.

vice zufriedenstellt. Dafür sollte der Kunde mindestens ein Lächeln bekommen und die Gewissheit, bei uns richtig zu sein", sagt Nissen.

Und eine weitere Telekom-hilft-Idee schlug vor vier Jahren Wellen, als sich ein neunköpfiges Troubleshooter-Team für akute Kundenprobleme formierte, das als Spezialeinheit lodernde Unzufriedenheits-Brandherde im Web lokalisiert und löscht, bevor sie zum digitalen Flächenbrand ausarten. „Das bedeutet nicht, dass unsere Mitarbeiter vor notorischen Nörglern grundsätzlich buckeln. Im Gegenteil, wir haben Trolls schon mit eher selbstbewussten Aussagen zum Schweigen gebracht. Aber wir sind auch demütig, wenn Demut angebracht ist, entschuldigen uns öffentlich da, wo es nötig ist."

### Die Herausforderung: Alle Beteiligten perfekt informieren

Ein starkes kommunikatives Engagement gegenüber Kunden bedeutet aber nicht nur, Probleme in den Griff zu bekommen. Es macht der Unternehmensberatung McKinsey zufolge auch in der Unternehmensbilanz einen signifikanten Unterschied: Bereits im August 2014 fasste eine Umfrage zusammen, dass ein funktionierender digitaler Customer Service 33 Prozent mehr Kundenzufriedenheit ausmachen kann – trotz gleichzeitiger Reduzierung der Callcenter-Kosten.[1]

Die Herausforderung liegt in der Umsetzung, an die ganz unterschiedliche Interessenlagen und Prozesse geknüpft sind (siehe auch Interview „Verweigerung ist keine Option"). Das Unternehmen möchte Umsätze steigern, Profite maximieren und in aller Regel Kosten niedrig halten. Die obere bis mittlere Führungsebene unterstützt diese Ziele, sieht sich allerdings bis in die operative Ebene hinein mit eigenen und anderen Unsicherheiten, mangelnden Kenntnissen sowie daraus resultierenden Ängsten konfrontiert. Und nicht zuletzt sitzt natürlich der Kunde mit im Boot. Er hat ein Problem und will Lösungen – und bleibt häufig frustriert, möglichweise gerade weil er diverse Kanäle gleichzeitig nutzt, um die benötigte Hilfe zu bekommen.

Der klassische Fall von „Wenn Links nicht weiss, was Rechts tut" droht und macht am Ende niemanden glücklich.

**„Wenn Kundenservice wirklich einen Unterschied machen soll, transportieren Kundenberater Image, sind das Gesicht eines Unternehmens. Sie begegnen dem Kunden dort, wo er steht, und lösen im Idealfall einen unvergesslichen Wow-Moment aus."**

OLIVER NISSEN, Leiter Social Media im Kundenservice der Deutschen Telekom

Fotos: Unternehmen

[1] 1. Raffaella Bianchi, Davide Schiavotto, and Daniel Svoboda, "Why companies should care about e-care".

Falsch aufgesetzt, unstrukturiert implementiert und lückenhaft gesteuert, richtet der Kundenservice – ob analog oder digital oder beides – trotz bester Absichten mehr Schaden an, als dass er nützt. Sehr plakativ formulierte dies Thorsten Dirks, Chef der Telefónica Deutschland, bei einem Wirtschaftsgipfel der *Süddeutsche Zeitung* 2015: „Wenn Sie einen Scheissprozess digitalisieren, dann haben Sie einen scheiss digitalen Prozess."

Jede Geschäftsführung will und muss natürlich Veränderungen, wie etwa Massnahmen zur Steigerung der Kundenloyalität, kostenseitig nachvollziehen können. Typisch sind Rückmeldungen aus dem Finanzbereich: Rechnet sich das? Die Antwort „Wir glauben daran" räumt die undefinierte Kennzahl noch nicht aus dem Weg. Auch fehlen vielen Unternehmen geeignete Strukturen, um betriebswirtschaftliche Ziele intelligent mit denen der Führung zu verknüpfen. Geschweige denn, sie sinnstiftend zu kommunizieren.

Eine Strategie zu erklären oder loyalitätsbildende Massnahmen im Servicecenter zu initiieren, kostet Zeit – die fehlt auf kurze Sicht am Kundenkontakt. „Diesen Spagat soll eine selbstbewusste Führung hinbekommen, damit sie nicht zur Lähmschicht verkommt", so Nissen. „Den Mut findet man", sagt er, „wenn es wie in unserem Fall Support aus dem Top-Management gibt, die so viel Freiraum und geschenktes Vertrauen täglich vorlebt."

## Abb. 2: Wann Mitarbeiter ihrer Führungskraft vertrauen

Quelle: Montua & Partner, 2017.

### Neue Wege: Führungskräfte müssen als beste Beispiele vorangehen

Führungsstil vom Typ „Management by Outlook" oder „Management by Imperativ" greift da nicht (mehr). Im „Zeitalter der Empathie" ist der Manager als Dreh- und Angelpunkt komplexer Prozesse seinen Mitarbeitern ein verständnisvoller Förderer, der sie engagiert und produktiv durch alle Lernprozesse begleitet. In jeder komplexen Herausforderung geht er als selbst als bestes Vorbild vor. Anforderungen, die auch in der Führungsebene Druck und Widerstand auslösen.

„Jede Geschäftsführung erwartet, dass ihre Manager ihr sehr gutes Gehalt auch dafür bekommen, gut kommunizieren

und motivieren zu können. Das ist aber nicht immer der Fall“, sagt Andrea Montua, Geschäftsführerin von Montua-Partner Communications. Die Teams ihrer Hamburger Full-Service-Agentur für Interne Kommunikation und Change Management begleiten Unternehmen mit einem sehr breit gefächerten Leistungsangebot.

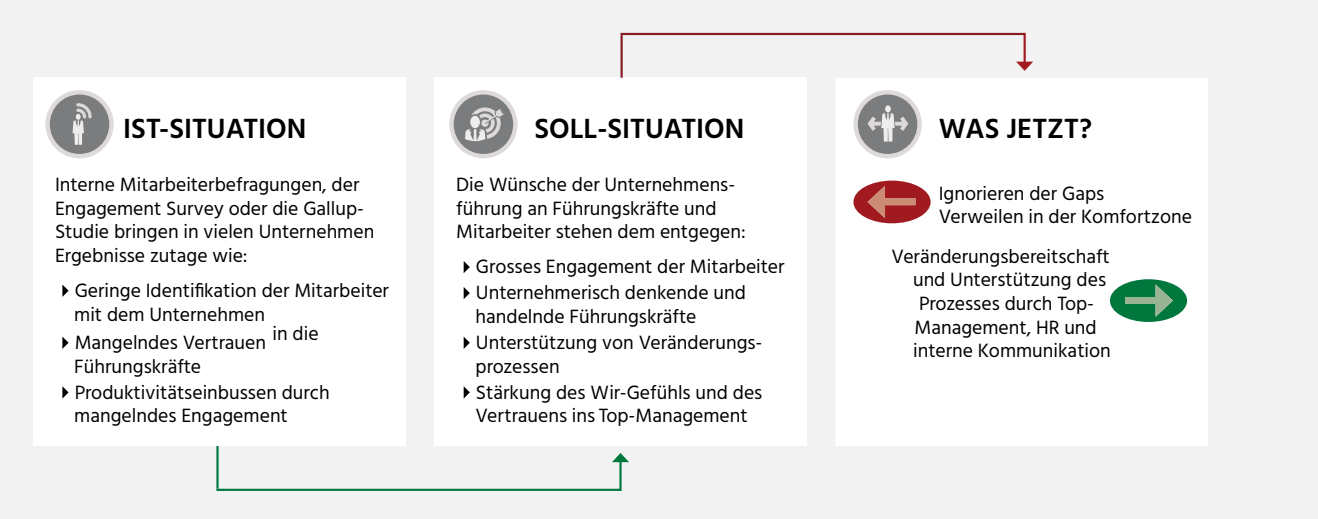
„Wir unterstützen Unternehmen in ihren kommunikativen Alltagsprozessen, begleiten sie aber ebenso in Veränderungsprozessen“, so Andrea Montua: „Ändern sich wie im Falle des Kundenservices Selbstverständnis und Aufgaben einer gesamten Abteilung, zeigen wir beteiligten Führungskräften, wie sie auf die Welt ihrer Angestellten eingehen können. Denn jeder Mitarbeiter braucht etwas anderes, um motiviert zu sein. Den einen treiben Entscheidungsfreiheit und Spielraum zu mehr Leistung an, andere performen eher über Anerkennung.“

Parallel schulen ihre Teams Mitarbeiter im Kundenservice, die zusätzlich zu neuen Fähigkeiten auch den strukturierten Wissensaustausch benötigen. „Mit gezielter Information kann man selbst den weitgehend standardisierten Job der Kundenberater deutlich ansprechender gestalten, Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mitnehmen und ihnen verdeutlichen, warum bestimmte Arbeitsanweisungen notwendig sind“, so die Expertin. „ Vor allem, wenn Vorgaben zur Effizienzsteigerung und klassische Alltagssituationen mit Kunden aufeinanderprallen, sollen die Berater sowohl gelassen reagieren als auch im Sinne des Unternehmens funktionieren. Eine anspruchsvolle Aufgabe. Deshalb betonen wir immer wieder, dass ‚gut‘ kommunizieren auch meint, Informationen zielgruppengerecht an Mitarbeiter zu geben.“

In vielen Unternehmen muss oft eine Präsentation für alle reichen – obwohl dieses Kommunikationsmittel weder jeder versteht noch jeder die darin formulierten Informationen benötigt und in den Alltag transferieren kann. „Dann erfüllen Vorgaben und dazugehörige Informationen ihren Zweck nicht“, so Montua: „Und am Ende wundert sich die Geschäftsführung, warum ein, mit so viel Energie und Effizienzgedanken angeschobenes Projekt im Alltag nicht ins Laufen kommt.“

Kundenservice-Mitarbeiter, die kommunikativ geschulten Führungskräften und den aus Gesprächen und zusätzlichen Informationsmaterialien geschöpften Inhalten gut folgen können, erleben Veränderungssituationen weniger verunsichernd oder gar lähmend. Wie transportiert man aber etwas Unbeliebtes, so dass es alle verstehen und für das Unternehmen optimal umsetzen? Eine Frage der grundlegenden Kommunikation, die in ihren Details einzelne Zielgruppen abholt.

## Abb. 3: Strategisch zum Aufbau authentischer interner Kommunikation




Quelle: Montua & Partner, 2017.

**„Jeder Mitarbeiter braucht etwas anderes, um motiviert zu sein. Den einen treiben Entscheidungsfreiheit und Spielraum zu mehr Leistung an, andere performen eher über Anerkennung."**

ANDREA MONTUA,
Geschäftsführerin MontuaPartner Communications GmbH

Perfekt strukturiert, so die Empfehlung von Andrea Montua, würden sich die Schulungsmassnahmen und eine gelungene interne Kommunikation durch eigens fürs Unternehmen entwickelte Instrumente auf operativer Ebene mit einem Führungskräfte-Coaching im Prozess verzahnen. „Veränderungen schüren grundsätzlich Ängste. Nimmt man sich ihrer nicht kommunikativ an, verselbständigen sich schnell unerwünschte Formen der Kommunikation", sagt Montua: „Gerüchteküche und Flurfunk sind die Folge – und absolute Effizienz-Killer. Auf welchen Anlass diese ungesteuerte Kommunikation reagiert, ist dabei egal. Denn die Verhaltensregeln menschlicher Kommunikation sind im Prinzip immer dieselben."

### HANDLUNGSFELDER

- Unternehmensstrategie und Wertesystem nach innen transparent machen
- Top-Management positionieren
- Führungskräfte zu Selbstreflektion und eigener Entwicklung animieren
- HR- und IK-Massnahmen überdenken und auf den Soll-Zustand ausrichten

### MASSNAHMEN

- Vision & Leitbild mit der Unternehmensführung entwickeln/optimieren
- Rolle von HR und IK definieren
- Strategie für die interne Kommunikation und ihre Instrumente entwickeln
- Positionierung des Top-Managements unterstützen
- Führungskräfte für ihre Kommunikationsrolle fit machen/coachen

### UMSETZUNG

- Sparrings/Coachings für Führungskräfte anbieten
- Interne Kommunikationsinstrumente auf Zielgruppen ausrichten und nicht nach dem Giesskannenprinzip agieren
- Mitarbeiter auf allen Ebenen dort abholen, wo sie stehen
  → Wissen um ihre Motive unterstützt auf dem Weg zum persönlichen Leistungsoptimum (www.reissprofile.de)

# Verweigerung ist keine Option

Die Digitalisierung schreitet voran. Was bedeutet das für den Kundenservice? Oliver Nissen, Leiter Social Media im Kundenservice der Deutschen Telekom, und Andrea Montua, Geschäftsführerin MontuaPartner Communications GmbH, im Gespräch.

**Wir schreiben das Jahr 2025, den Kundenservice in sozialen Netzwerken haben komplett die Maschinen übernommen. Herr Nissen, ein realistisches Bild?**

OLIVER NISSEN: In der Ausprägung ist das aus meiner Sicht eher unwahrscheinlich. Derzeit strukturieren viele Unternehmen gerade erst ihren „normalen" Kundenservice um, stellen Callcenter und E-Mail-Services neu auf. Kundenservice war früher viel zu oft das Stiefkind, viele Unternehmen haben ihn nicht als Nahtstelle zum Kunden wertgeschätzt, der hier zwischen Vertragsverlängerung und Vertragskündigung entschieden hat.

Digitalisierter Kundenservice auf Facebook, Apps oder Messenger und Co. steckt deshalb oft noch in den Kinderschuhen. Der Prozess, den die Telekommunikationsbranche in den vergangenen fünf Jahren durchlaufen hat, kommt aber für alle. Und so ein Auf-/Umbau ist ein weitreichender Veränderungsprozess, mit allen daraus resultierenden Herausforderungen.

Soweit eine Prognose ohne Glaskugel möglich ist, liegt die Zukunft des Kundenservice darin, Vorgänge mit einer geringeren Wertschöpfung zunehmend in die Automatisierung zu delegieren, in Self-Services oder an Bots. Wertprägende und besonders loyalitätsstiftende Tätigkeiten aber übernehmen auch weiterhin Menschen und werden den Kern der Aufgaben eines Kundenberaters ausmachen. Das wird seinen Job anspruchsvoller machen, und Kommunikation wird der Schlüssel zu Verständnis und Motivation sein.

**Frau Montua, das müsste Musik in Ihren Ohren sein, sichert es Ihnen doch Aufträge für die nächsten Jahre?**

ANDREA MONTUA: Automatisierung, Bots, Technik, die anstelle von Menschen die Arbeit übernimmt ... wenn man einen signifikanten Euro-Betrag nach dem anderen aus den Personalkosten herausstreichen kann, löst das meist nur in der Finanzabteilung rauschähnliche Zustände aus. Allerdings beisst sich die Katze in den Schwanz, was den Service von Menschen für Menschen bei besonders wertprägender Tätigkeit betrifft.

Als Berater erleben wir täglich, dass die Digitalisierung vor allem Sorgen und Ängste schürt – bei Mitarbeitern wie bei Team-, Abteilungs- und Bereichsleitern. Das betrifft sowohl die persönliche Situation als auch den Blick aufs gesamte Unternehmen: Wie geht es in meinem Job weiter, was heisst die aktuelle Umstrukturierung für meinen Alltag? Und was bedeutet die Technologisierung für meine Arbeit in drei, fünf oder sieben Jahren?

Digitalisierung ist als Entwicklung nicht aufzuhalten, Verweigerung keine Option. Neue Techniken und die Schnelllebigkeit der Entwicklung bringen jedoch neue Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und Führungskräfte mit sich. Dieser Entwicklung dürfen sich Unternehmen nicht verschliessen. Angst ist kein Loyalisierer – weder in Richtung Unternehmen noch in Richtung Kunde. Dort muss ein Kundenberater selbstbewusst und voller Selbstvertrauen auftreten, und zwar in der Überzeugung, langfristig für den bestmöglichen Arbeitgeber tätig zu sein.

**Fehlt in Veränderungsprozessen im Kundenservice aus Ihrer Sicht die grundlegende Kommunikation?**

ANDREA MONTUA: Oft leider ja. Eine gelungene Veränderung im Kundenservice im Zeitalter der Digitalisierung ist ein Kommunikations-Dreiklang: Individualisierung der Beratung in Richtung Kunden, zielgruppengerechte Individualisierung der Information nach Innen und Individualisierung der Führung.

Der Alltag in den Unternehmen zeigt dagegen immer wieder, dass wir davon noch weit entfernt sind. In Umstrukturierungsprozessen wird oft nach dem Giesskannen-Prinzip informiert: One size fits all. Das ist aber nicht so.

**Wie sollte sie stattdessen erfolgen?**

ANDREA MONTUA: Das Ziel in den meisten Unternehmen ist der individualisierte Kundenservice – Service als Unterscheidungskriterium vom Wettbewerb. Um sowohl jeden Berater als auch jeden Kunden zu erreichen und abzuholen, sind andere

Foto: Kay Schwedes, Reinbek

**„Mitarbeiter gehen dorthin, wo man sie als Mensch mit ihren Werten spiegelt, wo man sie mit speziellen Stärken und intrinsischer Motivation wahrnimmt."**

OLIVER NISSEN, Leiter Social Media
im Kundenservice der Deutschen Telekom

Wege der vorbereitenden und begleitenden internen Informationsvermittlung nötig. Unternehmen adressieren viel zu häufig ganze Teams, ganze Abteilungen. Da bleibt es Glücksache, wenn Information den einzelnen Mitarbeiter zur Gänze erreicht.

Das obere Management schaut auf den Kundenservice im Change-Prozess doch mit einem völlig eigenen Blick. Hier sind Kennzahlen wichtig; was macht der Wettbewerb, wo gibt es Best-Practice-Beispiele. Abteilungsleiter wiederum haben an Kommunikation andere Erwartungen als Teamleiter und Kundenberater, der vor allem wissen will, warum und wie genau er eine Veränderungsmassnahme an seine Teams und dem Kunden gegenüber kommunizieren soll. Nur gezielt informiert, arbeiten im nächsten Schritt alle optimal in Richtung Kunde.

**Herr Nissen, passt diese heile Kommunikations-Welt zu straff durchorganisierten, eng getakteten und klar strukturierten Arbeitsabläufen in Ihren Social-Media-Teams?**

OLIVER NISSEN: Ja, aus meiner Sicht passt das. Wenn Unternehmen auf der einen Seite ihre Mitarbeiter einbinden in Gründe für Unternehmensentscheidungen, können sie auf der anderen Seite auch gut vermitteln, wann und warum es Phasen gibt, in denen keine grösseren Meetings oder Teilversammlungen der Belegschaft möglich sind. Offenheit zieht Vertrauen nach sich.

Eine gute Produktivität als Grundlage ist dabei immer zwingend erforderlich. Es ist das Recht der Mitarbeiter, auf die Reise mitgenommen zu werden. Dazu ist jeder Einzelne zu wichtig, egal ob Vollzeitkollege, junge Mutter in Teilzeit oder Student in den Abendstunden.

ANDREA MONTUA: Im Zeitalter der Empathie sollte eine Führungskraft ihre Mitarbeiter individualisiert motivieren und wissen, wo sie stehen.

**Wie kann das, was Sie beschreiben, denn konkret in Ihrem Arbeitsalltag aussehen?**

OLIVER NISSEN: Eine erfolgreiche Kommunikationskaskade erfordert eine auf alle Hierarchieebenen abgestimmte Kommunikation. Die Aufgabe ist erst erledigt, wenn die Mitarbeiter „Verstanden!" signalisieren. Nicht, wenn die Führungskraft „Hab ich kommuniziert!" meldet.

ANDREA MONTUA: Operativ umgesetzt kann das beispielsweise so aussehen: Eine einheitliche Informationsweitergabe für neue Prozesse oder Projekte sichert im ersten Schritt am besten eine Teambesprechung. Diese kann allerdings nur der Einstieg für

**„Interne Kommunikation ist aus unserer Erfahrung die DNA jedes Unternehmens und entscheidet über Erfolg und Misserfolg von Projekten."**

ANDREA MONTUA,
Geschäftsführerin MontuaPartner Communications GmbH

weitere Gespräche mit den einzelnen Mitarbeitern eines Teams sein. Ebenso gilt es, den Kollegen im Nachgang an Gespräche etwas Schriftliches mitzugeben, eine Präsentation zu versenden oder eine Zusammenfassung per Mail an alle Beteiligten. Vor der Erstellung solcher Informationen müssen die Fragen beantwortet sein: Wie können gleiche Inhalte für unterschiedliche Zielgruppen wie Abteilungsleiter, Teamleiter und Kundenberater so aufbereitet werden, dass die Materialien auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten sind, umfassend genug informieren und im besten Falle sogar motivieren können? Wie häufig sind Dialogformate, Team-Meetings, Workshops und allgemein ein gemeinschaftliches Arbeiten und Kommunizieren hilfreich?

An dieser Stelle lohnt es sich, einheitliche Standards für Kommunikationsprozesse zu definieren, damit am Ende auch alle Mitarbeiter mit den gleichen Inhalten versorgt sind. Dabei lohnt der Blick über den eigenen Tellerrand. Nicht jedes Unternehmen muss das Rad neu erfinden, sondern kann aus Beispielen anderer Unternehmen lernen.

**Herr Nissen, was bedeutet dies für die Auswahl künftiger Mitarbeiter und Führungskräfte in Ihrem Verantwortungsbereich?**

OLIVER NISSEN: Mitarbeiter müssen den Kunden dort abholen können, wo er steht. Statt ihn dort zu suchen, wo es ein Prozess oder eine Sprachregelung vorgeben. Diese Fähigkeit kann grundsätzlich in Trainings vermittelt werden. Der Mitarbeiter muss aber vor allem empathiefähig sein und ein aufrichtiges Interesse daran haben, hinter der Kundennummer den Menschen und seine persönliche Situation zu sehen, insbesondere im öffentlichen Dialog der sozialen Netzwerke. Das kann mehr Zeit erfordern als eine Einwandbehandlung nach Schema F. Aber es ist eine sinnvolle Investition in eine echte Kundenbeziehung.

Führungskräfte in meinen Teams sollten dafür die Rahmenbedingungen schaffen, Störer abstellen und Demotivatoren verhindern. Ebenso sollten sie den individuellen Umgang im Team vorleben, jedes Teammitglied sehen und wahrnehmen. Mitarbeiter wollen zudem verstehen, warum sie Dinge tun, welche Gründe es für Veränderung gibt. Dafür reicht in Führungsverantwortung nicht aus, Mails zu verfassen oder unkommentiert weiterzuleiten. Teams haben das Recht, die Unternehmensstrategie verständlich vermittelt zu bekommen – von ihrer Führungskraft, jeden Tag.

Menschen mit diesen Talenten sind die bestgeeigneten Mitarbeiter und Führungskräfte im Kundenservice. Und zum Glück haben wir bei der Telekom davon schon viele an Bord.

**Um den Kundenservice zu optimieren, müssen Unternehmen Veränderungsvoraussetzungen offenbar auf höherer Ebene auf den Weg bringen und in der Tiefe mittragen. Da könnte an vielen**

Foto: Tom Pingel, Hamburg

**Stellschrauben Rost sitzen, der den reibungsfreien Prozess behindert.**

OLIVER NISSEN: Ich glaube, dass die Zeiten vorbei sein müssen, in denen derjenige die besten Chancen auf eine Führungsposition bekommt, der die meisten Excel-Regeln kennt und der beste Kundenberater ist. Ich stimme Ihnen zu, Frau Montua: Das Kommunikationsverhalten sollte definitiv ein Auswahlkriterium sein. Führungskräfte müssen nicht nur die Schmerzpunkte ihrer Mitarbeiter kennen, sondern diese auch kommunikativ aufgreifen und damit umgehen können. Wer Plattitüden à la „Nichts ist so konstant wie der Wandel" nutzt, darf kaum erwarten, dass im nächsten Schritt individualisierte Kommunikation beim Kunden ankommt.

ANDREA MONTUA: Unternehmen und deren Kundenservice-Bereiche verändern sich. Wenn der Kundenberater die Eingangstür zum Unternehmen ist und der Kunde an dieser Stelle schon eine schlechte Erfahrung macht, gefallen ihm mit grosser Wahrscheinlichkeit auch das Unternehmen und dessen Produkte nicht (mehr). Versteht der Berater dagegen, wofür sein Arbeitgeber steht, welche Werte er erwarten kann und welche Qualität, kann er diese auch vermitteln.

Zuallererst müssen die Berater also Basis-Informationen erhalten: Warum verändern sich ein Unternehmen und seine Produkte, warum ist hochwertige Qualität so wichtig? Dass sie dann superkreativ am Kunden arbeiten, wäre die berühmte Kirsche auf der Torte. Erst einmal müssen dafür aber die Weichen gestellt sein; muss die interne Kommunikation alle Mitarbeiter grundsätzlich mitnehmen und dafür sorgen, dass sie bei der Stange bleiben! Die meisten Unternehmen verlieren ihre Mitarbeiter auf dem Weg, nach dem Motto: Mitarbeiter kommen zu Unternehmen und verlassen Vorgesetzte.

OLIVER NISSEN: Das ist bei der Telekom nicht anders. Bei uns arbeiten die meisten Mitarbeiter nicht mehr in dem Unternehmen, in dem sie sich einmal beworben haben. Die Telekom verändert sich: jedes Jahr, jeden Monat, jede Woche und jeden Tag.

ANDREA MONTUA: Führung hat deshalb die Aufgabe, Mitarbeiter täglich für das „neue" Unternehmen zu motivieren: Ein Unternehmen, das zwar den gleichen Namen trägt wie bisher, aber andere Kunden hat, neue Produkte entwickelt. Und das sich in Zeiten der Digitalisierung immer wieder dem Thema Kulturwandel stellt. Dafür sollten Führungskräfte den Mitarbeiter in seiner Welt abholen können und seine Motive kennen: Motiviert ihn eine spannende Aufgabe, Status, Anerkennung?

OLIVER NISSEN: Das spielt ins Thema Employer Branding: Mitarbeiter gehen dorthin, wo man sie als Mensch mit ihren Werten spiegelt, wo man sie mit speziellen Stärken und intrinsischer Motivation wahrnimmt.

ANDREA MONTUA: Das bestätigt unsere Erfahrung. Allerdings fühlen sich Führungskräfte oft in einer Sandwichposition, wenn Effizienzthemen den empathischen Anforderungen an ihren Führungsstil diametral gegenüberstehen. Und sie müssen zusätzlich das eigene Gefühlsleben meistern und Themen behandeln wie: Wie lange gibt es meine Rolle eigentlich noch? Habe ich noch dieselben Mitarbeiter, bleibe am selben Standort? All diese Emotionen aufzugreifen, einzufangen und damit motiviert zu arbeiten, ist eine enorm grosse Herausforderung.

**Das setzt auch das Engagement des obersten Managements voraus.**

ANDREA MONTUA: Das Vorleben einer offenen und unterstützenden Kommunikation auf Geschäftsführungsebene hilft sehr auf dem Weg zum partizipativen Führungsstil. Eine angemessene Kommunikation in Veränderungssituationen – und die gibt es in Unternehmen und einzelnen Abteilungen ständig, kleine wie grosse! – ist kein Hexenwerk. Man muss nicht gleich eine Beratung holen.

Oft wird es allerdings leider in Unternehmen schon als zu teuer empfunden, Materialien individualisiert aufzubereiten.

Wir würden es sehr begrüssen, wenn Unternehmen ihren Fokus überhaupt auf das Thema Kommunikation legen würden. Sie ist aus unserer Erfahrung die DNA jedes Unternehmens und entscheidet über Erfolg und Misserfolg von Projekten.

OLIVER NISSEN: Die Interne Kommunikation als Bestandteil von Führung als dialogischer Kitt also, der zwischen den Hierarchieebenen und Unternehmensbereichen dafür sorgt, dass Kommunikation reibungsfrei klappt und Wissensvermittlung auch verständnisgeschürt wird? Mitarbeiter, die gern jeden Tag zur Arbeit gehen, weil sie das Gefühl haben, ein Teil vom Ganzen zu sein und die Werte des Unternehmens mittragen zu können?

ANDREA MONTUA: Ein gutes Bild. Auch Mitarbeiter sollen sich ja binden, sollen in einem Unternehmen und seinen Produkten einen Sinn für sich und ihr Leben erkennen. Das demonstriert besonders die neue Generation von Mitarbeitern. Sie spricht an, was ältere Mitarbeiter sich selten getraut haben zu sagen – aber ganz genauso brauchen. Diese Werte sollte man kennen und neuen Mitarbeitern als USP anbieten können. Denn das sind bestimmt nicht die KPIs.