

KAMPF DER SERVICEWÜSTE

VON DR. MARTINA PRZYGODDA

FIT FÜR TOP-SERVICE

Stellen Sie sich vor: Montag morgen in einer Großstadt und Menschen, die über die Straße hetzen. Mittendrin der Servicetechniker Manfred Berger, der genervt ein Telefonat beendet. Wieder einmal haben Sie angerufen und sich beschwert, dass die Reparaturarbeiten noch immer nicht abgeschlossen sind und keine Informationen vorliegen, wie es mit dem Auftrag überhaupt weiter geht. Sie sind sauer und mit Ihrer Geduld am Ende.

Herr Berger hingegen reagierte genauso, wie Sie es vor allem an einem Montagmorgen nicht ertragen können. Statt endlich mit dem Fertigstellungstermin und dem Grund für die Verzögerung aufzuwarten weist er Sie auf Ihre angeblichen Versäumnisse hin und bestreitet jede Verantwortung. Schuld an all dem Ungemach sind natürlich Sie – der Kunde! Darauf gibt's nur eine Antwort: Sie bitten das Serviceunternehmen um einen anderen Techniker, mit Herrn Berger kann man einfach nicht zusammenarbeiten!

WUNSCH UND WIRKLICHKEIT IN SACHEN SERVICE

Was Sie sich gewünscht hätten? Herr Berger informiert Sie von sich aus angemessen über den aktuellen Stand



Machen Sie sich ein Bild von der PIP-Methode: Das Info-Video finden Sie auf den Internetseiten der PTA

fig zwei Schulungsteilnehmer gegenüber sitzen – glaubhaft und verblüffend real z. B. in die Rolle eines verärgerten oder komplizierten Kunden schlüpft. Diese besondere Kompetenz macht das Training mit einem PIP so wirkungsvoll. Das Training bildet Gesprächssituationen der tatsächlichen Arbeitswirklichkeit mit all ihren Facetten nach und bietet die Möglichkeit, so lange mit dem PIP zu üben, bis das gewünschte Verhalten, wie z. B. der freundliche Umgang mit dem verärgerten Kunden wirklich ‚sitzt‘ und vom Servicemitarbeiter verinnerlicht wurde.

ZUFRIEDENHEIT AUF BEIDEN SEITEN

Stellen Sie sich vor, es ist wieder Montagmorgen. Unser frisch geschulter Servicetechniker Manfred Berger steht vor Ihrer Tür. Er informiert Sie darüber, dass er die Reparatur am Freitag leider wegen fehlender Ersatzteile nicht mehr abschließen konnte und lässt Sie wissen, dass die Teile jetzt verfügbar sind und um 13.00 Uhr eingebaut werden. Obwohl Sie selbst ungehalten auf die Verzögerung reagieren, gelingt es Herr Berger ruhig und sachlich zu bleiben, dem Gespräch eine konstruktive Wendung zu geben und es freundlich zu beenden.

des Auftrags. Er übernimmt Verantwortung für seine Arbeit, kommuniziert und begründet Verzögerungen rechtzeitig und bietet Problemlösungen an. Was also ist schief gelaufen?

Auf einem Servicetraining war Herr Berger schon, auch den Umgang mit verärgerten oder schwierigen Kunden hat er - zumindest in der Theorie - bereits kennen gelernt. Sein Vorgesetzter weiß auch nicht mehr weiter: hat doch das Unternehmen bereits alle einschlägigen Trainings angeboten, scheinbar ohne großen Erfolg.

ÜBEN BIS ES KLAPPT

An genau dieser Stelle setzt das PTA-Konzept *Fit für Top-Service* an. In diesem neuartigen Trainingsansatz, werden zunächst mit allen Beteiligten die gewünschten Kompetenzen für die betreffende Berufsgruppe definiert. Auf dieser Grundlage trainieren die Teilnehmer dann intensiv konkretes, serviceorientiertes Verhalten mit einem professionellen Interaktionspartner, kurz PIP. Der PIP ist ein professioneller Schauspieler, der – im Unterschied zu einem klassischen Rollenspiel, in dem sich häu-

Trainings ganz nach dem Geschmack des Kunden.

Ein weiteres besonderes Merkmal der Espresso-Trainings ist, dass sie – je nach den räumlichen Gegebenheiten – in Kantinen oder Seminarräumen, am Arbeitsplatz oder in der Montagehalle oder auch im Freien stattfinden können. Unsere mobile Lösung ermöglicht eine schnelle Anpassung an die Anforderungen und Wünsche unserer Kunden.

Unsere Espresso-Trainings gibt es z. B. zu den Themen

- ☑ Kreativität fördern
- ☑ Teamarbeit verbessern
- ☑ Emotionale Intelligenz
- ☑ Sicheres Verhalten
- ☑ Feedback
- ☑ Alltags-Coaching

Bei Interesse bereiten wir Ihnen ein schmackhaftes Angebot für Ihr Wunsch-Thema zu.



ESPRESSO-TRAININGS

SCHNELL – STARK – WIRKSAM
DIE NEUE TRAININGSVARIANTE DER PTA

träglich als herkömmlicher Kaffee ist. Regelmäßig, in Stundenabständen genossen, können Espresso über längere Zeit ein hohes Aktivitätsniveau aufrechterhalten. Anders verhält es sich mit dem kurzfristigen Genuss großer Mengen Kaffee. Der anfängliche aufputschende Effekt führt relativ rasch zur gegenteiligen Wirkung.

KURZE WIRKSAME WISSENSINPUTS

Übertragen auf die Effektivität von Trainings bedeutet dies, dass bei bestimmten Themen kürzere, aber dafür häufigere Einheiten eine nachhalti-

gere Wirkung erzielen können, als lange Seminareinheiten. Die PTA hat diesen Gedanken aufgegriffen und unter dem Label „Espresso-Trainings“ ein neues Angebot für Kunden entwickelt, die mehr wollen als klassische Seminare. In 1,5- bis 2-stündigen Einheiten trainieren wir kleinere oder größere Gruppen an einem mobilen Stand mit Theke, Stehtischen und einer professionellen Espresso-Maschine. Während die Teilnehmer den von unseren ‚Trainistas‘ zubereiteten Latte macchiato oder doppio Espresso genießen, erhalten sie kurze Wissensinputs kombiniert mit interaktiven Übungen.

ALLTAGS-COACHING

VON THILO LEIPOLDT

DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS PERFORMANCE-COACH

Die Führungskraft als Coach ist schon seit längerem in Mode. Der Trend hält an. Viele Führungskräfte glauben, ihre Mitarbeiter daher coachen zu müssen. Doch hier lauert eine strukturelle Falle.

Coacht eine Führungskraft einen Mitarbeiter, steht das eigentlich im Widerspruch zu den grundlegenden Rahmenbedingungen für ein optimales Coaching im klassischen Sinne:

- Freiwilligkeit,
- Selbstverantwortung des Coachees,
- die Ziele des Coachees stehen im Mittelpunkt und
- zeitliche Begrenzung des Coaching

Das kann die Führungskraft aufgrund der eigenen Position nur bedingt oder gar nicht bieten.

FREIRAUM IN DER ZWANGSBEZIEHUNG

Die Führungskraft führt durch die Hierarchie mit seinen Mitarbeitern eine Zwangsbeziehung. Dieser Umstand steht hier der Freiwilligkeit gegenüber. Führungskräfte sind die besten Problemlöser, was in vielen Unternehmen ausschlaggebend dafür ist, dass sie zur Führungskraft wurden. Es verleitet dazu, dass Führungskräfte häufig glauben, sie hätten immer die richtige Lösung oder zumindest wüssten sie, wo und wie nach Lösungen zu suchen sei. Zur Selbstverantwortung des Coachees steht das klar im Gegensatz. In der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kommen die Ziele oder auch die Erwartungen, was ein Mitarbeiter erreichen soll, von der Führungskraft. Hier ist ein Widerspruch zur Forderung, dass im Coaching die Ziele des Coachees im Mittelpunkt stehen sollen. Auch die zeitliche Begrenzung des Coachings ist durch die längerfristig angelegte Arbeitsbeziehung nicht gegeben. Daraus lässt sich eindeutig schlussfolgern, dass die Führungskraft für Mitarbeiter als klassischer Coach ungeeignet ist.

COACHING HAT KONJUNKTUR

Allerdings hört man heute überall da den Begriff ‚Coaching‘, wo Menschen andere Menschen in Alltagssituationen begleiten und unterstützen. Die Pädagogen Adolf Timm und Klaus Hurrelmann entwickelten beispielsweise das Elterntaining *Die Gesetze des Schulerfolges*, in dem die Eltern zum Lern-Coach ihrer Kinder werden sollen. Diese Form der Unterstützung und Begleitung nennen wir Alltags-Coaching. In diesem Sinne wird von einer modernen Führungskraft sehr wohl gefordert, seine Mitarbeiter so zu be-

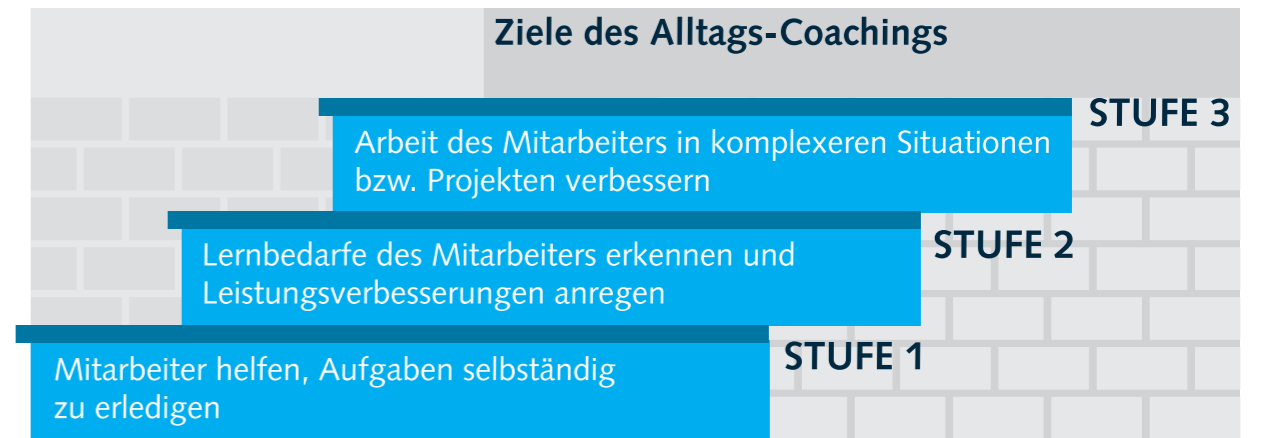
gleiten und zu beraten, dass die Mitarbeiter ihre Ziele bestmöglich erreichen können. Die Führungskraft hat den Mitarbeiter so zu unterstützen, dass er die an ihn gesetzten Erwartungen erfüllt. Alltags-Coaching beschreibt damit die Unterstützung eines Mitarbeiters oder eines Kollegen bei Themen, die seine direkte Leistungserbringung betreffen. Diese Unterstützung sollte so gestaltet sein, dass der Mitarbeiter ähnliche Aufgabenstellungen in Zukunft mehr und mehr eigenständig lösen

xeren Situationen. Das ist relevant, wenn Mitarbeiter an umfangreichen Veränderungsprojekten beteiligt sind oder mit tiefer gehenden Konflikten zu tun haben.

DIE KÖNIGSDISZIPLIN

Für das Alltags-Coaching müssen Führungskräfte ein Mindestmaß an Vertrauen gegenüber Mitarbeitern aufgebaut haben. Das allein reicht aber nicht. Für ein erfolgreiches, qualitativ hochwertiges Alltags-Coaching sind folgende Fähigkeiten un-

schreiben, welches Verhalten in welcher Ausgangssituation zu welchem Ergebnis geführt hat. Das ist anspruchsvoll und kostet viel Übung. Doch solche konkreten Verhaltensbeispiele sind das wirksamste Mittel zur erfolgreichen Veränderung und Leistungsverbesserung. Nur hier hat der Mitarbeiter eine Chance zu verstehen, was er genau gut gemacht hat oder was er in Zukunft anders machen sollte. Wer einem Mitarbeiter lediglich zurückmeldet, er habe Verbesserungsbedarf im Bereich



kann und damit mehr Sicherheit und Selbstständigkeit entwickelt. Damit agiert die Führungskraft gegenüber seinem Mitarbeiter als Performance-Coach.

ZIELE DES ALLTAGS-COACHINGS

Die Ziele des Alltags-Coachings lassen sich in drei Schwierigkeitsstufen einteilen: Ziel der Stufe 1 ist es, einem Mitarbeiter dabei zu helfen, eine Aufgabe so weit wie möglich selbständig zu erledigen. Das ist wichtig, wenn Mitarbeiter eine neue Aufgabe übernehmen und sich in der Phase der Einarbeitung befinden. Auf Stufe 2 soll Alltags-Coaching Lernbedarfe erkennen und Leistungsverbesserungen anregen. Das müssen Führungskräfte im Talent-Management können oder wenn Mitarbeiter Leistungsschwächen zeigen. Stufe 3 bewirkt Verbesserungen in der Zusammenarbeit auch in komple-

verzichtbar:
1. Hilfreiche Fragen stellen
2. Aufmerksam zuhören
3. Konkretes Feedback geben
Hilfreiche Fragen wirken aktivierend, unterstützen den Gesprächspartner darin, eigene Lösungen für sein Problem zu finden und helfen dem Mitarbeiter, seine nächsten Umsetzungsschritte zu planen. Sehr häufig fällt es Menschen schwer, sofort und punktgenau das auszudrücken was sie bewegt. Nur wer aufmerksam zuhört, kann auch die Töne zwischen den Zeilen verstehen. Durch Rückfragen lassen sich so die wahren Beweggründe aufdecken und Missverständnisse vermeiden. Konkretes Feedback geben ist die Königsdisziplin. Wir sind schnell mit unseren eigenen Interpretationen. Im einfachsten Fall haben wir sofort ein Gefühl, ob jemand etwas schlecht oder gut gemacht hat. Die Herausforderung ist es jedoch, konkret zu be-

Teamfähigkeit, lässt ihn im Regen stehen. Damit erhält der Mitarbeiter keine Anregung, was er in Zukunft anders machen kann.

GRENZEN DES ALLTAGS-COACHINGS

Die Voraussetzung für Alltags-Coaching ist, dass dem Mitarbeiter ein Handlungsspielraum zur Verfügung steht. Führungskraft und Mitarbeiter müssen sich Zeit für Gespräche nehmen. Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter bereits über ihre Grenzen hinaus belastet sind, ist Alltags-Coaching zum Scheitern verurteilt. Alltags-Coaching hat seine Grenze, wenn Mitarbeiter die Zusammenarbeit verweigern oder die Führungskraft selbst Teil des Problems ist. Zu guter letzt sollten Führungskräfte entscheiden können, ab wann und bei welchen Problemen sie Fachleute hinzuziehen sollten. t.leipoldt@pta-muenchen.de