

„Service ist Haltung, kein temporäres Projekt“

Interview: Ina Köhler

Intelligente und konsequente Dienstleistungen, die sich am Ende für alle lohnen – dafür plädiert Sabine Hübner. Die Expertin, Speakerin und Motivatorin in Sachen Servicekultur, sieht bei vielen Unternehmen ein enormes Entwicklungspotenzial, das leider oft ungenutzt bleibt.



Foto: Martin Steiger

Frau Hübner, wie funktioniert guter Service?

Service ist keine „Serviceabteilung“, Service ist kein temporäres Projekt, Service ist eine Haltung! Kleinere Unternehmen leben Service oft viel selbstverständlicher als Konzerne, weil hier die Haltung durch den Inhaber geprägt ist.

Und was ist Haltung?

Haltung ist in meinen Augen das, was jemand für den Kunden tut, auch wenn der Chef gerade nicht hinschaut. In großen Unternehmen wird eine Servicehaltung durch die Kernwerte der Marke geprägt und durch das Geschick, diese Kernwerte zum Leben zu erwecken. Haltung braucht Handlung, und das jeden Tag. Solange Unternehmen Service als reines Schulungsthema betrachten, das man nach dem Seminar abheftet und ins Regal zurückstellt, wird Servicequalität für den Kunden nicht spürbar werden.

Wie bringt man Mitarbeitern kundenorientiertes Serviceverhalten bei?

Indem man Servicehaltung zum Thema macht. Konkret: regelmäßig, im Idealfall täglich, über Servicethemen im Team sprechen und kleine Impulse setzen. Diese Reflexionen sollten zur festen Institution im Tagesablauf werden. Leider wird in den meisten Fällen über Service nur dann gesprochen, wenn etwas schief gelaufen ist. Doch das hat mit der Reflexion der Servicehaltung nichts zu tun. Ich jedenfalls begegne selten Menschen, die morgens aufwachen und sich sagen: Heute mache ich einen schlechten Job.

Warum stimmt die Servicehaltung so oft nicht?

Ich erlebe in der Praxis zwei Dinge: Erstens spüren Mitarbeiter manchmal nicht, dass sie plump überkommen. Und viele Führungskräfte sind entweder zu konfliktscheu, um Fehlverhalten anzusprechen, oder geben ihr Feedback so ungeschickt, dass Mitarbeiter es kaum annehmen können. Zweitens erlebe ich Menschen, die Chancen für ein empathisches Miteinander nicht sehen. Und zwar nicht, weil sie nicht wollen, sondern weil sie den Moment nicht erkennen.

Wie kann man Servicehaltung auf Dauer etablieren?

Servicehaltung entwickelt sich, wenn man Serviceverhalten regelmäßig spiegelt und gute Praxisbeispiele austauscht. Das sind die Impulse, die Service nachhaltig verbessern. Es werden jeden Tag in jedem Unternehmen Dinge richtig gut gemacht und „Wow“-Momente geschaffen. Wenn ein Team diese Beispiele teilt und reflektiert, öffnet das den Blickwinkel für das eigene Tun und verändert Verhalten. Das ist natürlich anspruchsvoll. Aber wir scheitern nie an guten Ideen, wir scheitern immer an mangelnder Konsequenz.

Was können Führungskräfte tun?

Service Zuwendung schenken, sich Zeit nehmen für das Thema und als Beispiel vorangehen. Wenn ein Chef die Augen verdreht und denkt: „Die Kunden werden immer lästiger“, dann spüren das Mitarbeiter und Kunden. In ihrer Führungsarbeit sollten Führungskräfte außerdem immer zwischen Fehlern und Fehlverhalten unterscheiden. Fehler passieren jeden Tag – mir genauso wie jedem anderen. Kunden verzeihen Fehler fast immer, vorausgesetzt, Unternehmen gehen gut damit um. Fehlverhalten ist etwas anderes, Fehlverhalten brennt sich bei Kunden oft über Jahre ein. Daher braucht Fehlverhalten immer eine Konsequenz – ein Gespräch, Coaching oder eine kritische Reflexion. Viele Führungskräfte unterscheiden nicht zwischen diesen beiden Kategorien. Fehlt eine konstruktive Fehlerkultur, trauen sich Mitarbeiter oft gar nichts mehr und erfüllen stumpf Prozesse. Das führt nicht zu begeisterten Kunden.

Hat guter Service Einfluss auf Geschäftsergebnisse?

Ja! Früher haben sich Unternehmen gefragt: Was kostet guter Service? Heute müssen wir uns fragen – was kostet es, wenn wir nicht in guten Service investieren? Viele Unternehmen versuchen, Servicelevel zu definieren, und wenn sie diese erfüllen, sind sie zufrieden. Eine erreichte Kennzahl bedeutet aber nicht zwingend, dass der Kunde zufrieden ist. Erfolgreiche Unternehmen hinterfragen ihr Tun permanent und zeichnen sich durch eine klare Servicestrategie aus. Das heißt nicht, immer mehr Service anzubieten, sondern genau den richtigen Service. Wer das schafft, hat im Wettbewerb klare Vorteile. Messbar!

Und was heißt das für Unternehmen?

Aus meiner Sicht steht eine konsequente Servicekultur auf drei Säulen: Die erste Säule sind Dienstleistungen ergänzend zum Kernprodukt. Und zwar solche, für die Kunden bereit sind, Geld zu zahlen, weil sie Schmerzpunkte beseitigen: Zeitnot, Platzmangel, Personalengpässe et cetera. Die zweite Säule sind optimierte Abläufe – vom Pricing über Kassenprozesse bis hin zur Lieferung. Und die dritte Säule sind die Menschen, denen ich im Unternehmen begegne – persönlich, am Telefon oder digital. Für mich liegt der Kern der Digitalisierung darin, dass Unternehmen mit digitalen Prozessen werthaltige Zeit gewinnen, um mehr empathische, ich nenne sie „Menschmomente“ zu schaffen. Je digitaler unsere Welt wird, umso mehr steigt der Kundenanspruch an die persönliche Begegnungsqualität – die muss zu einem besonderen Erlebnis werden.

www.sabinehuebner.de