

Standardisierung und Automatisierung haben das IT Service Management in den letzten Jahren stark geprägt. Klassische Frameworks wie ITIL, CoBit, ISO-Normen und Softwaretools trugen auf der einen Seite wesentlich dazu bei, das Dienstleistungsmanagement zu professionalisieren. Auf der anderen Seite führten sie jedoch dazu, dass sich Abläufe und Prozesse zunehmend bürokratischer gestalten. Die Folge: Starre Vorgänge prägen den Arbeitsalltag der Mitarbeiter. Ihre Aufmerksamkeit entfernt sich nach und nach vom Kunden, weil sie ganz von Verfahren, Richtlinien und Strukturen eingenommen wird. Kein Wunder, dass solche Aufgaben nach und nach automatisiert werden.

Die Stärke von Automaten besteht darin, Verfahren stumpf nach Regeln abzuarbeiten. Trotz des Vormarsches von künstlicher Intelligenz, auch im Service, sind es gerade die besonderen Kundensituationen, die nach wie vor Menschen erfordern. „Bürokratie, eine ungenügende Kundenorientierung und eine lückenhafte Inszenierung des Kundenkontakts führen letztlich zu gravierenden Mängeln in der Betreuung. Mit den sieben Prinzipien guten Services lassen sich diese Probleme lösen und ganz nebenbei auch die Bedürfnisse der Service-Teams berücksichtigen.



ZURÜCK ZUM KUNDEN

.1.

Die Welt des Kunden verstehen

In erster Linie besteht das Ziel von kundenorientiertem Service darin, die Bedürfnisse des Auftraggebers bestmöglich zu erfüllen. Zentrale Fragen, die eine wesentliche Rolle für das Erreichen dieses Vorhabens spielen, drehen sich dabei um die Wünsche, Erwartungen und Probleme des Kunden. In diesem Zusammenhang geht es letztlich darum, ein umfassendes Verständnis für den Auftraggeber zu entwickeln, weshalb sich auch eine genaue Kenntnis von dessen Geschäft, den einzelnen Abläufen sowie möglichen Besonderheiten empfiehlt. „Kunden erwarten heute mehr als nur einen Standard bei der Betreuung. Sie wollen ihren individuellen Service. Kunden sind bereit, uns

7 Service-Prinzipien jenseits statischer Methoden und Prozesse

dafür notwendige Informationen zu geben, wir müssen nur fragen, Zwar bieten Methoden wie Service Design Thinking und Value Proposition Canvas erste hilfreiche Ansätze für die Herangehensweise, doch Fragen stellen, zuhören und verstehen bilden auch über das Service Design hinaus die Grundlage für eine gute Kundenbeziehung. Zum Schluss sollte sich stets eine Antwort auf die Frage nach der Lösung für das Problem des Kunden und dessen Nutzen finden.

.2.

Den Menschen in den Mittelpunkt stellen

Hinter Systemen und Prozessen stehen alle Projektbeteiligten als Menschen, die in einer Welt voller standardisierter Vorgänge und automatisierter Abläufe schnell ins Hintertreffen zu geraten drohen. Daher gilt es trotz täglich zu bewältigender Aufgaben neben

dem Auftraggeber auch die Mitarbeiter im Auge zu behalten. Dem Kunden den bestmöglichen Service zu bieten funktioniert nicht ohne die Konzentration auf die Bedürfnisse des eigenen Teams. Schließlich gilt dessen Leistung als Schlüssel zu zufriedenen Kunden. Akzeptanz und Zufriedenheit stehen vor allem Anderen – auf Kunden- wie Mitarbeiterseite. Systeme sollten demnach vor allem die Arbeit aller Beteiligten erleichtern. Von der höheren Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit profitiert im Gegenzug auch der Kunde durch einen besseren Service-Output – eine Win-Win-Situation auf ganzer Linie.

.3.

Vom Ende her denken

Jedes Serviceereignis ist einmalig, daher müssen alle notwendigen Schritte der Leistungserbringung schon bei der Planung des gesamten Services berücksichtigt werden. Welche Ziele gilt es zu erreichen und wie sollen die Ergebnisse aussehen? Dazu gehört ebenso eine konkrete Vorstellung davon, wie der Kunde die Leistung wahrnehmen wird: die Customer Experience. Dadurch werden die Anforderungen an den Service, die Service-Organisation und ihre Prozesse von Anfang an klar. Ein gutes Servicemodell schafft Orientierung bei den täglichen Aufgaben und ermöglicht somit allen Beteiligten, die gemeinsame Richtung fest im Auge zu behalten. Dadurch entsteht ein Leitbild für die Gestaltung der Abläufe. Enterprise- oder Servicearchitekturmodelle gelten dabei als hilfreiche Werkzeuge.

.4.

Relevante Ergebnisse zählen

Kunden haben eine klare Nutzenerwartung. Bei der Kommunikation der erreichten Ergebnisse gilt es diesen klar darzustellen. Nichts ist dem Kunden wichtiger, als sein Nutzen. Die Bedeutung liegt niemals im IT-Service selbst, stellt dieser doch nur das vom Kunden eingesetzte Instrument dar, um seinen Wert zu realisieren. Eine nachvollziehbare und verständliche Aufbereitung

des Nutzens für jede Zielgruppe – darin liegt die eigentliche Herausforderung. Kennzahlensysteme und Reporting sowie Servicecontrolling und Prozessmanagement dienen als Hilfsmittel. Ganz nebenbei hält der transparente Umgang mit Ergebnissen auch positive Auswirkungen auf die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bereit.

.5.

Systeme zur Zusammenarbeitschaffen

Service ist eine fragile Leistung. Jede Durchführung hängt von vielen Parametern ab und dennoch gilt das Ziel, eine gleichbleibend hohe Qualität zu erreichen. Systeme und Strukturen helfen dabei, Aufgaben steuerbar, nachvollziehbar und wiederholbar zu machen, und das unabhängig von einzelnen Akteuren. In diesem Kontext nehmen vor allem neue Organisationsformen der Arbeit zu, die sich fernab von starren, linearen Strukturen klassischer Modelle bewegen. Dadurch gewinnt der Wert von Zusammenarbeit eine neue Bedeutung. Ade Silodenken: Statt isoliert arbeitender Teams steht hier die gruppen- und fachübergreifende Kooperation im Zentrum. Abläufe oder Prozesse stellen allerdings nur ein Teil der Systeme dar, die für eine funktionierende Zusammenarbeit erforderlich sind. Auch die Kommunikation muss organisiert werden und es braucht Spielregeln, die kunden- und serviceorientiertes Handeln fördern.

.6.

Mit Vertrauen und Verantwortung führen

Zum eigenständigen Arbeiten gehören selbstständiges Entscheiden und Verantwortungsübernahme. Dies kann jedoch nur funktionieren, wenn dem eine Kultur des Vertrauens und der Verbindlichkeit vorausgeht. Mit zunehmender und stetiger Verantwortungsübergabe wächst auch das Vertrauen. Regelmäßige Feedback-Runden ermöglichen zudem eine kontinuierliche Optimierung der Leistungen und folglich auch des Kundenerlebnisses. Wer entgegen-

gebrachtes Vertrauen erlebt, agiert motivierter, übernimmt eher Verantwortung und trifft notwendige Entscheidungen. Daraus ergeben sich nur Vorteile für die Kundenbetreuung, denn es erhöht die Geschwindigkeit, in der Maßnahmen ergriffen und umgesetzt werden. Verantwortungsübernahme bedeutet die Freiheit, nach eigenem Ermessen gemäß der persönlichen Stärken und Schwächen zu agieren. Das ist auf der einen Seite positiv für das Selbstwertgefühl, auf der anderen Seite aber eben auch nutzbringend für das Unternehmen und die Kunden.

„Kunden haben eine klare Nutzenerwartung. Nichts ist dem Kunden wichtiger, als sein Nutzen.“

Martin Beims

.7.

Einfach machen!

Warum kompliziert, wenn es auch einfach geht? Dieses Prinzip gilt es sich zu Herzen zu nehmen. Je simpler die Gestaltung von Service und Prozessen, desto leichter fällt auch deren Steuerung sowie Nutzung. Und: Bei einem einfachen Ablauf minimiert sich die Anfälligkeit für Fehler. Ganz im Sinne des Pareto-Prinzips zählt hierbei, sich auf den Kernbereich der Aufgaben zu konzentrieren, statt unzählige Varianten abzubilden. Oft genügt es, mit einem einfachen Service zu starten und einfach loszulegen – zu machen. Auf dem Weg zum Ziel bleibt schließlich noch genügend Raum für Anpassungen und Optimierungen. Zu viel Planung kann am Ende den eigentlichen Handlungsprozess hemmen, daher sollte das Vorhaben so schnell wie möglich in die Tat umgesetzt werden – frei nach dem Prinzip ‚learning by doing‘!



Martin Beims ist geschäftsführender Gesellschafter bei aretas