



Die Akzeptanz eines Service-Centers bei den Mitarbeitern ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg.

elektraVision (2)

### SERVICE-CENTER (3)

# Akzeptanz bei Mitarbeitern schaffen

Für den Erfolg eines Service-Centers entscheidend ist, wie die Mitarbeiter im Markt diese neue Dienstleistung erleben und auch dem Kunden vermitteln. Was können Sie tun, um im Haus die notwendige Akzeptanz zu schaffen und zu erhalten?

Immer mehr Sparkassen entscheiden sich für die professionelle Bearbeitung des Vertriebskanals „Telefon“ durch ein Service-Center.

Der Nutzen dieser neuen Dienstleistung liegt vor allem in der optimierten Erreichbarkeit, dem professionellen Dialog, der effektiven Bearbeitung der immer größer werdenden Anruflut und der Kostenersparnis.

Die technische und organisatorische Einführung ist die eine Seite. Diese wird dank hervorragender Software und Telefontechnik heute immer leichter durchführbar.

Die emotionale Verankerung und damit nicht nur „Duldung“, sondern posi-

ve Akzeptanz im Haus wird oft als Erfolgsfaktor völlig unterschätzt.

So viele Gründe auch für ein Service-Center sprechen, so viele Hürden gilt es im Haus zu überwinden, zum Beispiel:

- > Diese neue Dienstleistung verändert viel im Alltag der Geschäftsstellen, der Berater und der Service-Kräfte.
- > Der gewohnte Informationsfluss wird oft als unterbrochen erlebt.
- > Die direkte Kundenbindung zwischen Berater und Kunde scheint verloren zu gehen.
- > Berater können nicht mehr warten bis der Kunde anruft, um dann Vertriebsansätze daraus zu entwickeln.

Es wird also mehr Eigeninitiative durch die Berater erwartet.

- > Oft sind mit Einführung des Service-Centers auch personelle Veränderungen (Abbau) in den Filialen verbunden.
- > Das vordergründige Image eines „Call-Centers“ wird als negativ empfunden.
- > Das Vertrauen in die Qualität der Telefongespräche fehlt.

Diese Faktoren gilt es ernst zu nehmen. Denn die Meinung der Kunden zu der neuen Dienstleistung „Service-Center“ wird sehr stark durch den vertrauten Berater beeinflusst. Sprechen Mitarbeiter in den Filialen gegenüber dem Kunden selbst skeptisch oder sogar negativ

von dem Service-Center, wird der Kunde diese Meinung (auch wenn ihm das erste Telefonat eigentlich gefallen hat) schnell übernehmen.

Wenn sich aber erst mal die Stimmung gegen diese neue Dienstleistung wendet, kommt es möglicherweise zu fatalen Folgen:

- > Die Haltung der Mitarbeiter zum neuen Service-Center ist gespalten.
- > Häufig reagieren die Führungskräfte dann mit Anweisungen: „Du musst aber ...“, und dieser Druck erzeugt wieder Gegendruck ...
- > Dies kann sich steigern bis zur teilweisen Rücknahme der gesetzten Ziel (z.B. bei der fallabschließenden Bearbeitung).
- > Damit läuft das SC Gefahr ein „tot geborenes Kind“ zu werden.

Es wird für den Erfolg der neuen Dienstleistung von grundlegender Bedeutung werden, wie die Mitarbeiter im Markt diese neue Dienstleistung selbst erleben und auch dem Kunden vermitteln.

Es handelt sich hierbei nicht nur um eine organisatorische Veränderung, sondern greift emotional stark in die direkte Kundenbeziehung zwischen Berater und Kunden ein.

**Die Weichen stellen beim Aufbau bzw. der Einführung**

Der Aufbau eines Service-Centers wirkt weitreichend in die Vertriebsstruktur eines Unternehmens ein. Erfahrungsgemäß rufen diese Veränderungen Ängste und Befürchtungen bei den betroffenen Mitarbeitern bis hin zu den Führungskräften hervor. Diese zeigen sich oft bereits während der Konzeptionsphase, spätestens aber bei der Umsetzung in Form von teils massiven Blockaden und Widerständen. Hier macht es Sinn, durch gezieltes Marketing nach innen systematisch eine neue Dimension von Arbeits- und Prozessqualität im eigenen Haus zu „verkaufen“:

- > das Leistungsspektrum des neuen Service-Centers präsentieren,
- > schnell und regelmäßig qualifizierte Informationen weitergeben,
- > die Veränderungen für die Mitarbeiter offen und verständlich kommunizieren und
- > dabei die Schritte im Planungs- und Entscheidungsprozeß transparent und nachvollziehbar machen,
- > aktiv auf die Mitarbeiter zugehen und mit deren Feedback arbeiten,
- > wo möglich, Betroffene zu Beteiligten machen,
- > Neugier bei den Mitarbeitern wecken und sie für das neue Projekt begeistern.

Entscheidend bei diesen Schritten ist ein frühzeitiger Beginn. Das heißt, sobald klar ist, dass Sie diese neue Dienstleistung anbieten möchten.

Je früher Sie durch gezielte Information die Menschen beteiligen, desto besser können die sich damit „anfreunden“. Es ist ein menschliches Phänomen, dass eine einmalige Information nicht genügt. Gehen Sie nach dem bekannten Prinzip vor: „Steter Tropfen höhlt den Stein.“ Dabei ist es wichtig, die verschiedenen Möglichkeiten der Informationsweitergabe zu nutzen. Gerade ein frühzeitig geführter Dialog (z.B. mit den Filialleitern) hilft Ihnen versteckte Widerstände zu erkennen und richtig darauf zu reagieren.

Spätestens bei einer internen Personalsuche zeigt sich, wie gut hier eine Akzeptanz bereits geschaffen ist. In manchen Häusern wurde auch der Prozess der Personalsuche erfolgreich durch Informationsveranstaltungen begleitet.

Durch die Beteiligung von Praktikern (Beratern, Servicekräften) in der Projektgruppe erhalten Sie sofort eine breitere Akzeptanz an der Basis. Hierbei ist es hilfreich, bewusst kritische Mitarbeiter mit an den Tisch zu holen. Denn dann können kritische Einwendungen konstruktiv bearbeitet werden. Sie nehmen damit geschickt den „Wind aus den Segeln“.

Direkt vor Beginn haben schon viele Sparkassen gute Erfahrungen gemacht mit einer speziellen Informationsbroschüre für Mitarbeiter. Wichtige Inhalte sind hierbei, der Leistungskatalog, die Vorstellung der SC-Mitarbeiter (möglichst mit Bild) und einige Argumentationshilfen für die Berater gegenüber skeptischen Kunden.

Maßnahmen im Überblick:

- > Informationsveranstaltung
- > Präsentation auf einer „Hausmesse“ oder einer sonstigen „Hausveranstaltung“
- > regelmäßige Artikel in der Hauszeitung
- > „Service-Center-Report“ mit regelmäßigen Berichten über den aktuellen Stand der Planung und Umsetzung
- > Weitergabe der Projektsitzungsprotokolle an die Führungskräfte im Markt
- > Moderierte Einführungsveranstaltung für die betroffenen Mitarbeiter im Markt

**Akzeptanzmarketing im laufenden Betrieb**

So wichtig es im Vorfeld ist, die Weichen zu stellen, so verkehrt wäre es zu meinen, damit ist alles erreicht.

Die Veränderung der Strukturen und Arbeitsweisen machen sich natürlich erst im Echtbetrieb bemerkbar. Was also vorher nur emotionale Ängste waren, wird dann direkt gespürt. Deshalb ist es extrem wichtig zwischen SC und den betroffenen Abteilungen im ständigen Dialog zu bleiben.

Hier einige Anregungen für gezielte Akzeptanzmaßnahmen, wenn Sie die Dienstleistung SC bereits nutzen:

- > Intensive Kontakte der Teamleitung mit den betroffenen internen Abteilungen und den Geschäftsstellen
- > Vorstellung des Service-Center-Teams bei allen Präsentationen
- > Besuche des Service-Center-Teams bei den beteiligten Geschäftsstellen
- > „Tag der offenen Tür“ im Service-Center
- > Hospitation von Mitarbeitern aus Filialen im Service-Center
- > Berichte und Anekdoten in der Hauszeitung
- > ...

Neben diesen Möglichkeiten gibt es noch viele weitere Varianten. Dabei ist immer entscheidend: „Im Gespräch bleiben!“

Dies gilt auch oder sogar besonders für die Führungskräfte des Vertriebs.

Wenn im Haus gespürt wird, dass diese neue Dienstleistung als elementar wichtig angesehen wird (durch den Vorstand und die Vertriebsleitung!) dann wächst die Akzeptanz kontinuierlich.

**Beate Blieninger**  
Grassau



Mitarbeiter müssen im Gespräch informiert werden.