

AUF DIE DIGITALISIERUNG REAGIEREN

Virtuelle Kommunikation und Führung über die Distanz im Service

Kaum ein Thema polarisiert die Entscheidungsträger in Wirtschaft und Unternehmen so sehr wie die Frage nach den Folgen der Digitalisierung. Der digitale Wandel betrifft alle Branchen. Und er erfasst die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens – von der Kundenakquise, über Marketing, Vertrieb und Produktion bis hin zu internen Prozessen wie das Personalmanagement. Digitalisierung verändert nicht nur die Lebenswelten von Arbeitnehmern, sondern stellt auch neue Anforderungen an Führungskräfte.

Ein Trend, der auch vor dem Service nicht halt macht. Servicetechniker zu steuern und zu führen war schon immer eine Herausforderung: Die Mitarbeiter im Außendienst beanspruchen hohe Freiheitsgrade. Als Führungskraft, Teamleiter oder auch als Disponent sieht man „seine“ Leute nur selten. Virtuelle Teams gelten mittlerweile auch im Service als schnelle, effiziente und kostengünstige Möglichkeit in der sich wandelnden Arbeits- und Servicewelt. Servicetechniker arbeiten während ihrer Service-Einsätze meist zeitlich befristet an verschiedenen Orten und kommunizieren über Telefon, E-Mail, Web- oder Video-Konferenzen. Hinzu kommt noch, dass Techniker

im Vor-Ort-Einsatz gelegentlich unterschiedliche Arbeitsaufträge von mehreren Seiten erhalten und stetig auch für ihre eigene Balance und die richtige Priorisierung der Kundenbedürfnisse sorgen müssen. Und letztlich soll das Ganze noch mit einer gewissen Transparenz für den Innendienst geschehen und die Klarheit der Führung darf auch über die Distanz hinweg nicht leiden. Zudem gilt es, die Mitarbeiter oder Projektkollegen zu motivieren und Vertrauen aufzubauen, ohne dass man sich sieht.

Diese neuen Formen der Zusammenarbeit implizieren neue Herausforderungen für Projektsteuerung, Koordination und Kommunikation. Damit

virtuelle Teams erfolgreich agieren, muss die Service-Führungskraft einige grundlegende Aspekte beachten. Die besondere Herausforderung besteht darin, das Team zu steuern, zu motivieren und ein „Wir-Gefühl“ zu erzeugen. Bei grenzüberschreitender Zusammenarbeit oder Auslandseinsätzen von Servicetechnikern muss sie ferner zwischen unterschiedlichen Wertvorstellungen und Erwartungshaltungen vermitteln. Durch die mediengestützte Kommunikation werden bestimmte Unterschiede im Kommunikationsverhalten noch verstärkt und führen leicht zu Irritationen. Nur wer sie kennt, kann Strategien entwickeln, um sie vorzubeugen.

Kultur als Stolperstein in virtuellen Teams

Virtuelle Teams sind häufig auch globale Teams, so dass bei der Projektarbeit oftmals noch verschiedene Zeitzonen und kulturelle Unterschiede zwischen den beteiligten Nationalitäten hinzukommen. Führungskräfte im Service benötigen somit zusätzliche organisatorische, soziale und kulturelle Kompetenzen, wenn sie virtuelle globale Teams leiten. Denn kulturelle Unterschiede zwischen Abteilungen, Unternehmen und Nationalitäten sowie Sprachdefizite, unterschiedliche Kommunikationsstile und Arbeitsrhythmen können Reibungsverluste mit sich bringen. Das Risiko ist dabei umso höher, je größer die kulturelle Distanz zwischen den Kontaktpart-



Telefon, Fax, E-Mail, Video: Virtuelle Kommunikation birgt durchaus Stolperfallen – insbesondere im interkulturellen Bereich.

nern ist. Daher ist es von Anfang an wichtig, die andere Kultur zu verstehen und anzunehmen.

Die mediale Interaktion mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen birgt ein erhöhtes Gefahrenpotenzial der Kommunikation, da bei interkulturellen Begegnungen der Fokus verstärkt auf nonverbale Signale gerichtet ist, um Fremdsprachendefizite auszugleichen. Aufgrund des fehlenden direkten Face-to-Face-Kontaktes sind Missverständnisse und Fehlinterpretationen oft nicht zu vermeiden. Ebenso stellt das unterschiedliche Zeitverständnis der verschiedenen Kulturen einen weiteren Problembereich im Kontext virtueller Kommunikation und Führung auf Distanz im Service dar. So kann es zu unterschiedlichen Auffassungen über Termine und Deadlines kommen. Daneben können auch verschiedene Zeit- und Planungshorizonte sowie eine unterschiedliche Kontextorientierung zu Konfliktpotenzialen führen.

Je internationaler heute Service geleistet wird – über Zeitzonen und kulturelle Dimensionen hinweg – umso mehr steigen auch die Anforderungen. Gerade, wenn auch noch unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen, hängt der eigentliche Erfolg ganz zentral von der konkreten Auswahl der Kommunikationswege und von der Ausgestaltung der virtuellen Kommunikation ab. Nur so gelingt es, auch erfolgreich am

Teambewusstsein in virtuellen Teams zu arbeiten.

Nur wie oft laufen Telkos oder virtuelle Meetings wirklich rund? Neben der Technik, die sich jeder Teilnehmer aneignen muss, hat auch der Durchführende durch das Fehlen eines Kanals die Herausforderung, die Art und Weise ‚wie kommuniziert wird‘ neu zu strukturieren.

Damit virtuelle Teams produktiv arbeiten, sind Plattformen notwendig, die gemeinsame Ordner und virtuelle Meetingräume zur Verfügung stellen. Die neuen Techniken und Arbeitsweisen können schnell zum Stolperstein werden, wenn Teammitglieder diese nicht beherrschen oder keinen Zugang dazu haben. Im Hinblick auf den demografischen Wandel besteht die Herausforderung darin, gerade ältere Teammitglieder mit wenig Erfahrung an die virtuelle Teamarbeit heranzuführen.

Persönlichkeit der Führungskraft im Service als entscheidender Faktor

Als größte Herausforderung gilt die Einstellungsänderung der Service-Führungskraft. Führungskräfte werden mit einem traditionell steuernden, konservativen und eher risikoaversen Führungsstil in der digitalen Welt schnell an ihre Grenzen stoßen und nicht mehr auf die Herausforderungen der Zukunft reagieren können. Es sind völlig neue Tugenden und Werte

Zur Person

Aus der Trainingspraxis von Martin Wiesend & Partner: Virtuelle Kommunikation und Führung über die Distanz im Service

Sie steuern Servicetechniker bei weltweiten Einsätzen wirksam über die Distanz und führen Webkonferenzen in internationalen Projektgruppen. Hier lernen Sie das Was und vor allem das Wie beim richtigen Einsatz von virtueller Technik und Medien.



Gesa Krämer – Expertin für internationalen Service, Virtuelle Kommunikation und Führung auf Distanz bei Martin Wiesend & Partner

Info und Kontakt:

Martin Wiesend & Partner
Die Kundendienst-Trainer
Jakobstraße 24 • 95447 Bayreuth
Tel: 0921 . 980324
E-Mail: info@kundendienst-trainer.de

nötig, die denen eines traditionellen Führungsverständnisses zum Teil diametral entgegenstehen. Autorität und Durchsetzungsvermögen rücken immer mehr in den Hintergrund. Service-Führungskräfte von morgen müssen insbesondere gute Netzwerker sein, die mit anderen Menschen und Organisationen sowie zwischen ihnen tragfähige Beziehungen knüpfen können. Dies setzt bei ihnen Vernetzungsgeschick, empathisches Handeln und soziale und kommunikative Kompetenz voraus.



Unsere Welt wird schneller, flexibler, virtueller.

Fotos: Fotolia