

forwardservice whitepaper



Service Performance 2022

HERAUSFORDERUNGEN MEISTERN
RESSOURCEN ERKENNEN
POTENZIALRESERVEN AKTIVIEREN

Vorwort Das Potenzial



Selten reagierten Menschen dünnhäutiger, war der Geduldsfaden auf Kundenseite kürzer und standen Führungskräfte mehr unter Druck als in den vergangenen zwei Jahren. Unter dem Druck der Ausnahmesituation stellten Unternehmen in Rekordzeit auf Digital-First-Strategien um, während Lieferketten rissen, Mitarbeiter kündigten und die Serviceansprüche der Zielgruppen rapide anstiegen. In den Teams führte das zu Zeitdruck, zu Leistungsdruck, zu jeder Menge Chaos – und das im Homeoffice. Als Servicepartner mittelständischer Unternehmen und Konzerne haben wir die Situation hautnah miterlebt. Und wollten es genauer wissen: Wie geht es Ihnen in dieser Zeit? Wie wirkt der Druck auf Ihre Service Performance? Ihre Antworten haben uns überrascht...

Ihre Sabine Hübner

... und das forwardservice-Team

MANAGEMENT SUMMARY



Unsere Ergebnisse auf einen Blick:

>> **Dauerstress blockiert Service-Motivation:** Zwei von drei Kunden treffen auf einen Gegenüber im Stress. Zwei von fünf Kunden geraten an ein Crewmitglied in Chaos oder Lethargie. Das hilft: optimal zugeschnittene Aufgaben und herzlicher Teamkontakt.

>> **Social Distancing untergräbt Service-Qualität:** Einer von fünf Befragten erlebte Respektlosigkeit gegenüber privaten Grenzen durch die eigene Führungskraft. Einer von drei Beschäftigten attestiert der eigenen Führungskraft, den Kontakt zum Team weitgehend verloren zu haben. Das hilft: Konsequente Service-Haltung im Management.

>> **Digitale Schnittstellen triggern Service-Ansprüche:** 86 % der Befragten findet, die Ansprüche an Service-Qualität sind gestiegen; 78 % erleben ihr Gegenüber zunehmend unzufrieden, 64 % sogar als dünnhäutig und aggressiv. Das hilft: Empathie.

>> **Es braucht neue Skills im Homeoffice**, in der Führung virtueller Teams und in der digitalen Kundenkommunikation – vor allem bessere Selbstorganisation und Konfliktmanagement.

>> **Die Potenzialreserven sind da.** Starten Sie durch! Service Performance unter Pandemiebedingungen: Welche Ressourcen sind da, wo liegen die Herausforderungen, wo verstecken sich Potenzialreserven – und: **Wie geht es Ihnen eigentlich?**

Das war es, was wir in unserer Umfrage vom Oktober und November 2021 von Ihnen wissen wollten. 501 von Ihnen haben sich die Zeit genommen, unseren Fragen zu beantworten. **Drei Fünftel davon Führungskräfte, zwei Fünftel Mitarbeitende.**

Ergebnis: Besser als vermutet. Und doch liegt vieles im Argen. **Viele von Ihnen sind gestresst, planlos, unmotiviert. Führung gelingt nicht, Kundengespräche scheitern.**

Das Paradoxon: Sie wissen genau, worauf es jetzt ankommt. Doch der erste Schritt zu neuen Skills fällt holprig aus...

501

Teilnehmende

30+

Branchen

Unsere Topics
Inhalt

03_MANAGEMENT SUMMARY

05_WAS WIR WISSEN WOLLTEN

06_WEN WIR GEFRAGT HABEN

07_SERVICE-MOTIVATION

09_MENTAL HEALTH

11_MENSCHMOMENTE

13_SKILLS FÜR EINE NEUE ZEIT

15_DEN ERSTEN SCHRITT GEHEN

22_DATEN IM DETAIL

35_WIR FÜR SIE

WAS WIR WISSEN WOLLTEN



01

SERVICE-MOTIVATION

Wie steht es um Ihre aktuelle Arbeitsmotivation im Hinblick auf die Energie, mit denen Sie Ihre Projekte vorantreiben? Wie beschreiben Sie Ihr Stresslevel? Wir wollten wissen, wo sich Ihre Potenzialreserven verstecken und wie Sie Ihre Motivation trotz der derzeit ungünstigen Rahmenbedingungen stützen und verbessern können.

Unsere Hypothese: **Dauerstress blockiert Service-Motivation.**



02

MENTAL HEALTH

Die Herausforderungen der hybriden Arbeitsformen waren für einen Großteil der Menschen auf Unternehmens- und auf Kundenseite neu. Wir wollten wissen: Wie kommen Sie mit den neuen Bedingungen zurecht? Wie gehen Sie um mit der Strukturlosigkeit Ihrer Tage und dem Alleinsein? Welche Unterstützung erfahren Sie durch Ihre Führungskraft – oder wo torpediert sie möglicherweise Ihre mentale Gesundheit?

Unsere Hypothese: **Social Distancing untergräbt Service-Qualität.**



03

MENSCHMOMENTE

Die Begegnungsqualität im Kontakt mit Kunden und Mitarbeitern hat sich nicht nur durch die Bedingungen der Pandemie geändert, sondern vor allem durch die massive Digitalisierung der Prozesse, Produkte und Kommunikationswege. Wir wollten wissen: Was macht das mit Ihnen? Wie reagiert Ihr Kundenkreis, wie verändert sich die Zusammenarbeit im Team?

Unsere Hypothese: **Digitale Schnittstellen triggern Serviceansprüche.**

UNSERE BEFRAGTEN



Forwardservice Studie Unsere Befragten

501 Führungskräfte und Mitarbeitende aus mehr als **30 Branchen** haben sich Zeit für unsere Fragen genommen. Sie alle gaben uns Einblicke in ihre aktuelle Situation im Unternehmen und im Team, als Führungskraft und als Mitarbeitende. Danke dafür!

Der größte Teil unserer Teilnehmenden stammt aus **Deutschland** (82 Prozent), 18% aus Österreich und der Schweiz. Der Anteil der teilnehmenden Männer und Frauen hielt sich fast perfekt die Waage.

Rund ein Drittel der Teilnehmenden gab an, selbständig tätig zu sein, zwei Drittel stehen in einem nichtselbständigen **Beschäftigungsverhältnis**.

59 Prozent der Befragten sind Führungskräfte,
41 Prozent haben keine Führungsverantwortung.

Die Vielfalt der **Branchen** hat uns überrascht: Am stärksten vertreten war der Banken- und Versicherungssektor mit rund 15 Prozent, dann folgten mit jeweils rund 10 bis 12 Prozent der Bereich Consulting, Handel, Gesundheitswesen/Soziales und Dienstleistungen. Rund die Hälfte der Teilnehmenden sind für ein Großunternehmen tätig, fast ein Viertel arbeitet in Kleinstunternehmen.

Der **soziale Hintergrund** unserer Teilnehmer ist ein besonderer: 43 Prozent leben in einer Partnerschaft oder Familie, nur 12 Prozent allein. Im **Bundesdurchschnitt** stehen Einpersonenhaushalte mit rund 42 Prozent auf Platz 1. Ein Viertel der Befragten betreute im Homeoffice Kinder, ein Viertel war in den vergangenen 18 Monaten in Kurzarbeit.

Der hohe Anteil an hochqualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften führt in unserer Umfrage zu einem hohen Anteil an **hybriden Arbeitsformen**: 4 von 5 Teilnehmende berichten, dass sie regelmäßig im Homeoffice tätig sind. Ebenfalls 4 von 5 nehmen regelmäßig an virtuellen Meetings teil, davon 37 Prozent sogar täglich.

SERVICE-MOTIVATION



Zum Zeitpunkt unserer Studie arbeiteten die Unternehmen im DACH-Raum seit 18 Monaten unter den Bedingungen der Pandemie. Vor allem Führungskräfte und Hochqualifizierte schlugen ihre Laptops zu Hause auf. Etliche wechselten in Kurzarbeit.

Studien wie der Microsoft [Work Trend Index 3/2021](#), die [Homeoffice-Umfrage von Fraunhofer FIT](#) und die Studie [Kollaboration 2021](#) von Staufen ließen nichts Gutes ahnen: Netzwerke schrumpften, die soziale Austausch versandete, Effizienz und Kundenzufriedenheit stürzten ab.

Vor dem Hintergrund dieser Studien und unserer eigenen Kundengespräche entwickelten wir eine eher pessimistische Hypothese: **Dauerstress blockiert Service-Motivation.**

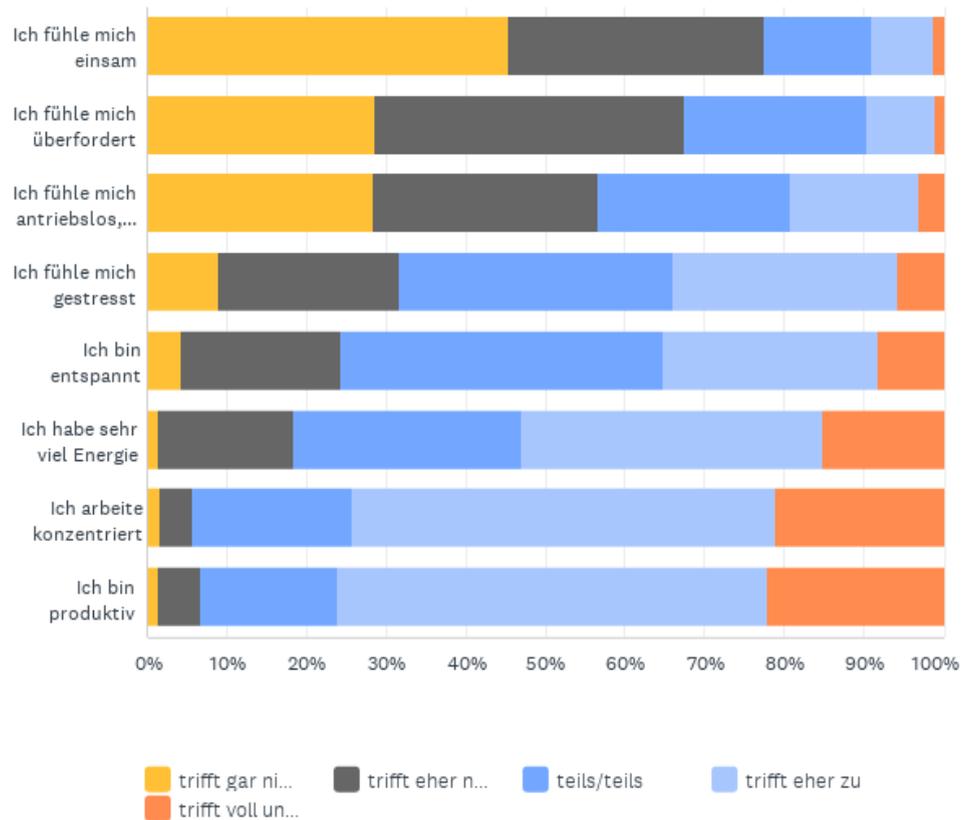
RESSOURCEN & HERAUSFORDERUNGEN

Überraschenderweise zeigten die Ergebnisse ein positiveres Bild. Drei Viertel der Befragten bezeichneten ihre **Motivation** und ihren **Eigenantrieb** als hoch oder sehr hoch (F25), ebenfalls drei Viertel fühlten sich „voll“ oder „eher“ **produktiv und konzentriert** (F28). Jeder zweite bestätigte, „**Ich habe sehr viel Energie**“ (F28).

Hinter diesen positiven Befunden tauchten auch Schattenseiten auf. Zahlenmäßig zwar nicht so gravierend wie von uns angenommen, aber dennoch tief dunkel: 68 % der Befragten fühlten sich sehr, eher oder teilweise **gestresst** (F28). 43 % beschrieben sich selbst als **antriebslos** (F28). 40 % scheiterten an einem **regelmäßigen Tagesablauf** mit sinnhaftem **Zeitplan** (F25). Fast 7 % sagten von sich, sie seien „nicht“ oder sogar „überhaupt nicht motiviert“. (F25; F30)

68%
sind gestresst

Forwardservice Studie Service-Motivation



Das heißt: Zwei von drei Kunden treffen auf einen Gegenüber im Stress. Zwei von fünf Kunden geraten an ein Crewmitglied in Chaos oder Lethargie. In jedem 14köpfigen Team ist ein Mensch, der nicht mitzieht, der damit die Service-Motivation der anderen in Frage stellt, Kunden verprellt – und der Service-Reputation des Unternehmens schadet. Spätestens an dieser Stelle ist klar, dass mangelnde Service-Motivation den unternehmerischen Erfolg torpediert. Wie kommt es dazu?

IHRE POTENZIALRESERVEN

Wenn Service-Motivation fehlt, können dahinter persönliche Gründe stehen. Nicht selten demotivieren Konflikte im Team oder schlecht aufgesetzte Prozesse. Ein Übermaß an Workload bei einem Mangel an Autonomie und Anerkennung lassen die Motivation abstürzen. Doch: **Stimmen diese Faktoren, steigt die Service-Motivation.**

Auf die Frage, welche Faktoren am meisten auf die persönliche Arbeitsmotivation einzahlen, antworteten die mit Abstand meisten Befragten (F31): die richtigen „**Aufgaben und Arbeitsinhalte**“ (56 %), auf Platz zwei folgte ein herzlicher „**Kontakt mit Kunden und Kollegen**“, (30 %) und auf dem dritten Platz „**richtige Maß an Verantwortung**“ (30 %). Flexibilität (22 %) und faire Bezahlung (20 %) erreichten ebenfalls hohe Zustimmungswerte, lagen aber deutlich hinter Aufgabenqualität und Begegnungsqualität.

Hier sehen wir drei Hebel zur Aktivierung Ihrer Potenzialreserven:

- Optimierung der internen Prozesse und **Teamstrukturen**
- Dies im Hinblick auf konstruktives **Miteinander im Team**
- und begeisternde **Customer Experience**

MENTAL HEALTH



Forwardservice Studie Mental Health

Die andauernde Krise schlägt den Menschen aufs Gemüt. Laut einer aktuellen Allensbach-Umfrage wachsen „**Gereiztheit, Müdigkeit und Enttäuschung**“. In allen Altersgruppen haben Gefühle von Einsamkeit und Isolation zugenommen, besonders betroffen sind die jüngere und mittlere Generation. Fast drei Viertel der Erwerbstätigen leidet unter dem Wegfall sozialer Kontakte im Homeoffice.

Als wir unsere Hypothese zum aktuellen Wohlbefinden der Teilnehmenden formulierten, rechneten wir mit einem hohen Einfluss demografischer Faktoren und mit einem hohen Einfluss des direkten Arbeitsumfelds. Kurz: **Social Distancing untergräbt die Service-Qualität.**

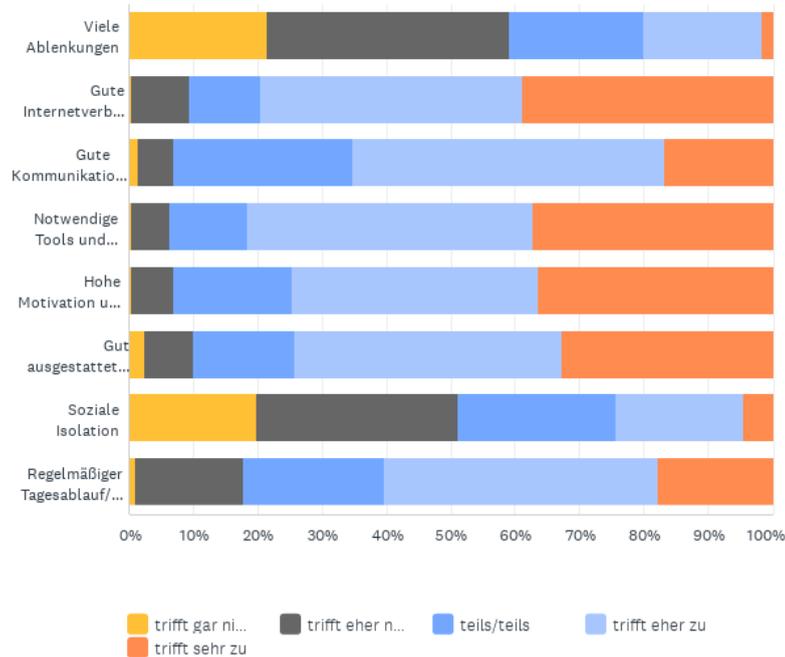
RESSOURCEN & HERAUSFORDERUNGEN

Anders als vielleicht vermutet, fühlte sich rund ein Drittel der Befragten **entspannt** oder sogar sehr entspannt (F28). Jeder zweite berichtete, dass der **Zusammenhalt** in seinem Team in den vergangenen 18 Monaten eher oder sogar voll und ganz gestiegen sei (F11). Zwei Drittel freuten sich über eine eher oder sogar sehr **gute Kommunikation** im Kollegenkreis (F14). Dennoch: Das Ausmaß der erlebten Einsamkeit war noch höher als von uns erwartet:

Jeder zweite gab an, teilweise, eher oder sogar sehr unter **Isolation** zu leiden (F25). Alleinlebende Menschen waren 6-mal häufiger von Einsamkeit betroffen als Menschen mit Familie (F6/F8). Wer in einer Familie lebte, berichtete überdurchschnittlich häufig von **Stress** rund um die **Kinderbetreuung**.

50%
leiden unter der
Isolation

Forwardservice Studie Mental Health



Die ohnehin schon schwierige Situation im Homeoffice wurde zusätzlich belastet durch Führungskräfte, die die Grenze zum Privaten durch Kommunikation außerhalb der Arbeitszeiten durchbrechen.

Einer von fünf Befragten erlebte Respektlosigkeit gegenüber privaten Grenzen sehr, eher oder teilweise (F14). Einer von drei Beschäftigten attestierte ihrer Führungskraft, den Kontakt zum Team weitgehend verloren zu haben (F 14).

IHRE POTENZIALRESERVEN

Dem [Gallup-Report](#) zufolge kündigt jeder zweite Beschäftigte seinen Job aufgrund von Problemen mit dem Chef oder der Chefin. 70 Prozent der Faktoren, die Mitarbeitende im Job unzufrieden machen, hängen direkt mit ihren Vorgesetzten zusammen – so Gallup. Schlechte Führung kann sich kein Unternehmen leisten. Das Finden und Halten erstklassiger Mitarbeiter ist so schwierig geworden wie seit Dekaden nicht mehr; die Kosten einer Neubesetzung summieren sich schnell auf 150 Prozent eines Jahresgehalts.

Es ist zwar richtig, dass Service-Haltung erst an der Kundenschnittstelle sichtbar wird, dass sie hier begeistert – oder scheitert. Läuft Service Performance über lange Strecken unter dem Idealwert, steht dahinter aber häufig kein Empowerment-Problem an der Schnittstelle, sondern ein Führungsproblem.

Hier sehen wir drei Hebel zur Aktivierung Ihrer Potenzialreserven in unserem Portfolio:

- [Servicehaltung für Führungskräfte](#)
- [Servicecoach Ausbildung](#)
- [BOOST Training](#) z.B. mit Techniken zum Stressabbau

MENSCHMOMENTE

Forwardservice Studie Menschmomente



„Zoom-Fatigue“ – selten lässt sich ein Buzzword so exakt datieren wie dieses. Es kam im April 2020 auf, als Beschäftigte weltweit in den sozialen Medien berichteten, wie erschöpft sie sich nach ihren endlosen Videokonferenzen fühlten. Das stundenlange Starren auf den Monitor zermürbte, das „Lesen“ der Mikrointeraktionen abseits gemeinsam erlebte Räume strengte an, und das Kommunikationsformat erinnerte per se ständig an gemeinsam erlebte Krise und die damit verbundenen Ängste.

Ähnlich erlebten wir und unsere Geschäftspartner die Dynamik selbst, und so kamen wir zu unserer dritten Hypothese: **Digitale Schnittstellen triggern Serviceansprüche.**

RESSOURCEN & HERAUSFORDERUNGEN

Wie von uns vermutet, berichtete die Mehrheit der Studienteilnehmer von einer gestiegenen oder stark gestiegenen Zunahme **digitalisierter Prozesse** (plus 76 %), **digitalisierter Produkte** (plus 57 %) und **digitalisierter Kommunikation** (plus 86 %). (F16)

Passend dazu gab ein Drittel der Befragten an, jeden Tag mit **digitalen Meetings** zu arbeiten, ein Viertel mehrmals in der Woche, jeder Siebte nur einmal pro Woche und ebenfalls jeder Siebte lediglich ein Mal pro Monat. (F26)

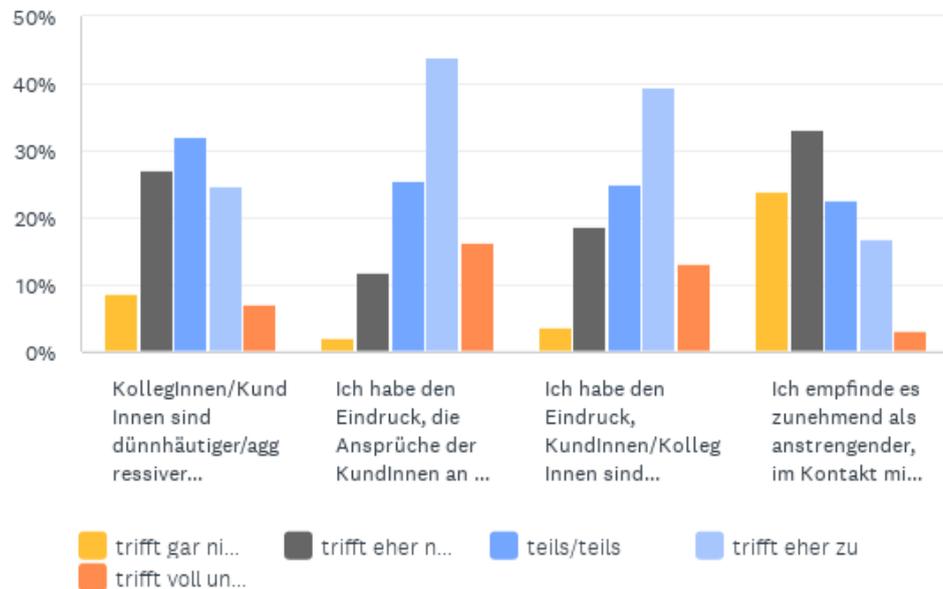
Unter dem doppelten Druck von Digitalisierung und Social Distancing veränderte sich die Begegnungsqualität mit Kunden und Mitarbeitern überraschend massiv: rund 86 % der Studienteilnehmer berichtete von ihrem Eindruck, die **Ansprüche an Service-Qualität** seien teils, eher oder voll und ganz gestiegen.

Die **Ansprüche** an die Service-Qualität sind laut

86%

der Teilnehmenden
gestiegen.

Forwardservice Studie Menschmomente



78 % hatten den Eindruck, Ihr Gegenüber reagierte **schneller unzufrieden oder ungeduldig**, wenn eine Zusage nicht eingehalten 64 % beschrieben ihren Kollegenkreis als **dünnhäutiger und aggressiver**. Und 43 % gaben zu Protokoll, es zunehmend als **anstrengender** zu empfinden, im Kontakt gelassen und gut gelaunt zu bleiben. (F29)

IHRE POTENZIALRESERVEN

Die Nerven liegen blank. Und obwohl es zunächst kontraintuitiv erscheint, decken unsere Daten eine interessante Möglichkeit auf: Begegnungsqualität mit dem Kunden- oder Kollegenkreis lässt sich nicht mit weniger digitaler Kommunikation auf ein neues Level heben, sondern mit **mehr digitaler Kommunikation**. Tatsächlich wünscht sich fast ein Viertel unserer Befragten mehr virtuelle Meetings – nicht weniger.

Der Grund liegt eigentlich auf der Hand: Was Serviceansprüche in die Höhe treibt, ist keine Folge von digitaler Kommunikationsmüdigkeit. Es ist vielmehr eine Folge der allgemeinen Verunsicherung, der Gereiztheit, der Nervosität.

Es braucht infolgedessen im Kundengespräch nicht noch mehr Verkaufsgeschick, nicht noch mehr Faktenbingo, sondern etwas ganz anderes: es braucht emotionale Verbindung, es braucht Wertschätzung, es braucht Empathie.

Hier sehen wir drei Hebel zur Aktivierung Ihrer Potenzialreserven in unserem Portfolio:

- **BOOST Training** zum Thema Digitale Empathie
- **Touchpoint Optimierung**
- **Vortragsimpuls**

SKILLS FÜR EINE NEUE ZEIT



Forwardservice Studie Skills

Einer aktuellen **Bitkom**-Studie zufolge gründet sich unternehmerischer Erfolg in der aktuellen Krisenzeit auf einem Dreiklang aus „der Einführung neuer Technologien, der Digitalisierung der eigenen Prozesse und insbesondere der Qualifizierung der Mitarbeiter“. Dies entspricht unseren beiden Ausgangshypothesen:

Digitale Prozesse erfordern persönlichen Kundenkontakt

Digitale Kundenkommunikation braucht neue und andere Skills.

Diese Skills beziehen sich auf drei Dimensionen:

SERVICE PERFORMANCE IM HOMEOFFICE

Die meisten Menschen, die an unserer Studie teilnahmen, fühlen sich im Homeoffice eher zufrieden oder sogar sehr zufrieden (je 42%; F24). Dennoch geben rund ein Viertel der Befragten an, dass sie sich „eher“ bzw. „sehr“ sozial isoliert fühlen. Eine signifikante Zahl der Teilnehmenden räumt ein, an der täglichen Selbstorganisation zu scheitern – wenn man das Aufstellen und Einhalten von Tagesplänen als Maßstab nimmt. Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, dass 91 % der Befragten die Themen „**Eigenmotivation und Selbstmanagement**“

als eher oder sehr wichtig einschätzen. (F 32) Dass zwischen Einsicht zur Umsetzung holprige Wege liegen können, zeigt die relativ niedrige Zahl von 31 % der Befragten, die ihre Skills rund um das Thema Stressmanagement verbessern möchten. (F33)

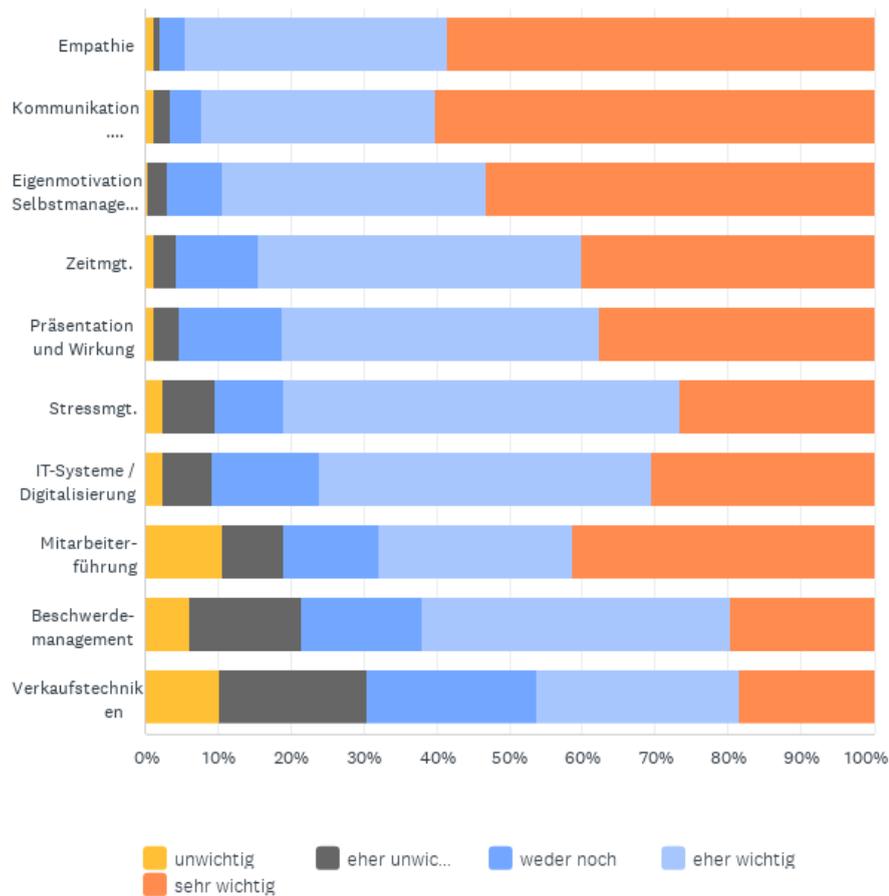
FÜHRUNG VIRTUELLER TEAMS

75 % der Führungskräfte geben an, dass sie sich in ihrer Führungsarbeit in den letzten 18 Monaten geforderter fühlten. (F11) Gleichwohl stellt diese Zielgruppe ihren Teams ein gutes Zeugnis aus. 50 % sehen einen gestiegenen Zusammenhalt im Team.

75% der
Führungskräfte
sind geforderter

Forwardservice Studie

Skills



Die Arbeit der Teams wird als konzentrierter (39 %), produktiver (34 %) und leistungsfähiger (34 %) wahrgenommen. (F11)

Von Seiten der Mitarbeitenden wird den Führungskräften zu 65 % eine gute Unterstützung attestiert. 33 % der Befragten geben die Bewertung „trifft eher zu“, 37 % die Bewertung „trifft voll und ganz zu“ wenn es darum geht, wie hoch das Vertrauen der Führungskräfte in die Teams einzuschätzen ist.

Dennoch gelingt es einer erheblichen Zahl von Führungskräften nicht, die Grenzen der vereinbarten Arbeitszeiten zu wahren (19 %) und Kontakt zu ihren Teams zu halten (35 %). (F14) Insofern erstaunt es nicht, wenn sich 68 % der Befragten das Thema **Mitarbeiterführung** als eher oder sehr wichtig einschätzen (F32). Andererseits erstaunt es, dass nur 25 % der Befragten wünschen, sich neue Skills zu diesem Thema zu erarbeiten (F33). Dazu wiederum passt, dass nur 25 % der Mitarbeitenden von ihrer Führungskraft wirklich begeistert sind. (F 13)

VIRTUELLE KUNDENKOMMUNIKATION

Den Skills „Empathie“ und „kundenorientierte Kommunikation“ schreiben mit 94 % bzw. 92 % fast alle Teilnehmende eine besonders hohe Bedeutung zu. Dabei zeigt sich: Je häufiger die Befragten an virtuellen Meetings teilnehmen, desto höher bewerten sie diese Skills. Wiederum erstaunlich: Nur 10 % der Befragten wollen an ihrer Empathie arbeiten, nur 19 % an ihren Skills rund um das Thema Kundenkommunikation.

Wer weniger häufig an virtuellen Meetings teilnimmt, wünscht sich vor allem zu den Themen „Präsentation und Wirkung“ (30 %) und Stressmanagement (32 %) Unterstützung bzw. gibt an, sich darin verbessern zu wollen. Obwohl einerseits eine hohe Dünnhäutigkeit und Ungeduld auf Kundenseite beklagt wird, möchten sich nur 18 % der Befragten rund um „Beschwerdemanagement oder schwierige Kundengespräche“ fortbilden.

Kurz: Die Einsicht ist da – der Schritt zur Umsetzung fällt schwer.

DEN ERSTEN SCHRITT GEHEN

Forwardservice Studie Erste Schritte



Wir verstehen uns nicht als wissenschaftliches Forschungsinstitut, sondern als Praktiker für Praktiker. Unser Ziel: Messbar bessere Service Performance. Aus diesem Grund haben wir in einem ersten Schritt aus unseren Daten bereits konkrete Praxistipps für Sie abgeleitet:

7 Motivationshacks für Mitarbeitende

6 Motivations-Hacks für Führungskräfte

Dann sind wir in unseren Datensatz noch einmal tief eingetaucht, um wirklich zu verstehen:

Was bewegt Sie?

Was wünschen Sie sich von uns?

Ganz ehrlich: Wir waren erfreut, wie prima es Ihnen trotz der schwierigen Rahmenbedingungen geht. Wir waren aber auch recht überrascht, wie es an den „Rändern“ der Daten aussieht:

Einigen von Ihnen geht es alles andere als prima. Vielen Dank für Ihre Offenheit!

Was uns wirklich erstaunt hat, war die Diskrepanz vieler Antworten im Hinblick auf das, was es zur Hebung der eigenen Potenzialreserven braucht – und die demgegenüber verhaltene Bereitschaft, den Powerknopf wirklich zu drücken. Warum eigentlich?

**Starten Sie durch!
Das Potenzial ist da.**

Sie haben Fragen?

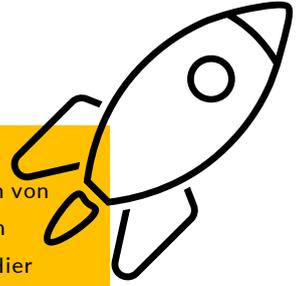
Rufen Sie uns gerne direkt an +49 211 39029530 oder schreiben Sie uns:
hello@forwardservice.de

7 HACKS FÜR MITARBEITENDE



01

Das Schöne am Homeoffice ist die Jogginghosen-Gemütlichkeit, die eigene Kaffeemaschine und ungestörtes Daddeln – und genau das ist das Problem. Am meisten mit Ablenkungen zu kämpfen haben unsere StudienteilnehmerInnen, die nur gelegentlich im Homeoffice arbeiten. Knapp jeder Dritte lässt sich laut eigenen Aussagen hier ablenken. Die Folge: Todo-Listen wuchern, Motivationsloch wächst. Das hilft: Radikal aufräumen. Social-Media stummstellen. Zeit strukturieren – zum Beispiel mit einer mechanischen [Tomate](#).



02

80 Prozent der Mitarbeitenden mit täglichen Meetings sagen von sich selbst: „Ich bin motiviert“. Wer keine Meetings und auch keine digitale Kommunikation im Job hat, dem fehlt etwas. Hier war jeder Zweite nicht motiviert. Die Folge: Arbeitsleistung runter, Frust rauf. Das hilft: Geben Sie virtuellen Meetings und digitaler Kommunikation eine Chance! Zum Beispiel mit einem Kollegen-Chatroom oder einer virtuellen Kaffee-Bar für die Kommunikation und kurze Wege.

03

Knapp 70 Prozent finden, dass ihre KollegInnen in den vergangenen Monaten dünnhäutiger geworden sind. Der häufigste Grund: Stress. Die Folge: Fehler rauf, Effizienz runter. Das hilft: Schenken Sie sich kleine WOWs! Kochen Sie z.B. morgens einen Kaffee für die Kollegin oder den Kollegen mit. Und gehen Sie nach Möglichkeit gemeinsam um den Block – Bewegung baut Stress ab!

04

Fast 80 Prozent erleben KundInnen schneller unzufrieden und ungeduldig, wenn eine Zusage nicht eingehalten werden kann. Die Folge: Kundenfrust, der über Social Media schnell Wellen schlägt. Das hilft: Nehmen Sie mögliche Kundeneinwände vorweg statt abzutauchen. Weisen Sie z.B. auf Lieferengpässe und die entsprechenden Hintergründe hin. Vielleicht gelingt es Ihnen sogar, den Engpass in eine gute Story zu verwandeln: „Sie haben riesiges Glück: Obwohl der Markt leergefegt ist, konnten wir Ihr Wunschprodukt doch noch organisieren...“

05

Wie ermüdend Kundengespräche über Videotools und durch Plexiglas sein können, haben Sie in Ihren freien Antworten geschildert. Die Folge: Vertrauen und Loyalität sinken. Das hilft: Überlegen Sie sich morgens, auf welche positive Eigenschaft Sie heute im Kontakt mit Ihrem Gegenüber besonders achten wollen. Reflektieren Sie am Abend, wie es lief, und halten Sie Ihre besten Menschmomente fest. Zum Beispiel [hier](#).

06

Lieben Sie Teamwork? Lösen Sie gerne knifflige Probleme für Ihre Kunden? Oder wollen Sie die ganze Welt mit Ihren Serviceideen besser machen? Kurz: Was treibt sie an? Wenn Sie das wissen, dann wissen Sie auch, wie Sie zu großer Form auflaufen, und was Ihnen aktuell möglicherweise fehlt. Das hilft: Sprechen Sie mit Ihrer Führungskraft, wie sich Ihre Position besser auf Ihr Können und Ihre Bedürfnisse zurechtschneiden lässt – oder wie sich interne [Prozesse so smart umstricken lassen](#), dass Ihnen die Arbeit wieder Freude macht.

07

Der Hauptgrund für langfristige Arbeitsmotivation ist die richtige Aufgabenverteilung – auch das zeigen Ihre Antworten. Sie haben zu viel oder zu wenig zu tun? Sie fühlen sich überfordert oder langweilen sich? Dann drohen Burnout, Boreout oder Karriereknick. Das hilft: Sprechen Sie mit Ihrer Führungskraft, fragen Sie nach Entlastung oder nach anderen Aufgaben, nach Hospitationen in anderen Bereichen oder Fortbildungen. Gerade jetzt ist die Zeit günstig: Service ist mehr denn je der entscheidende Wettbewerbsfaktor und [Service Empowerment](#) steht auf Arbeitgeberseite hoch im Kurs. Also nur Mut!

Starten Sie durch!



6 HACKS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

01

Vertrauen ist besser! Erstens sind Führungskräfte, die ihren Teams vertrauen, viel weniger gestresst. Zweitens ist Vertrauen bei 74 Prozent der Mitarbeiter:innen einer der Hauptfaktoren dafür, dass sie mit ihrer Führungskraft zufrieden sind. In den vergangenen 18 Monaten erwiesen sich das richtige Maß an Verantwortung und passende Aufgaben als Hauptgrund für die Arbeitsmotivation. Kurz: Vertrauen Sie, geben Sie Arbeit ab, reduzieren Sie Ihr Stresslevel und sorgen Sie gleichzeitig für happy employees.



02

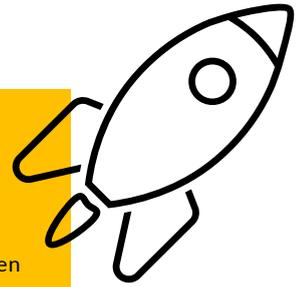
Virtuelle Meetingzeit runter! Vor allem weg mit den „Kontrollmeetings“. Auch hier ist Vertrauen von hoher Bedeutung. Ein Drittel der befragten Arbeitnehmer:innen gaben als Hauptgrund für Ihre Unzufriedenheit mit der Führungskraft zu häufige und zu unproduktive Meetings an, außerdem Kontrolle über digitale Wege

03

Empathie rauf! Knapp 40 Prozent der unzufriedenen Mitarbeiter:innen haben das Gefühl, dass Ihre Führungskraft kein Verständnis für Mehrfachbelastung aufbringt. Sogar sehr zufriedene Mitarbeiter:innen sehen bei diesem Aspekt Verbesserungspotential. Nur knapp die Hälfte fühlt sich gut verstanden.

04

Gehen Sie in Kontakt! 45 Prozent der sehr unzufriedenen Arbeitnehmer:innen klagen über mangelnden oder verringerten Kontakt zu ihrer Führungskraft. Hier lohnt sich ein Blick auf die sehr zufriedenen Mitarbeitenden: 78 Prozent von ihnen berichten über sehr guten Kontakt zu ihrer Führungskraft.



05

Bieten Sie Unterstützung! Mitarbeitende, die mit Ihrer Führungskraft sehr unzufrieden waren, wünschen sich vor allem mehr Unterstützung rund um die Themen Stress- und Zeitmanagement, außerdem in Digitalisierungsprozessen. Der Zusammenhang ist klar: Je besser die Unterstützung, desto besser die Prozesse, desto höher das Wohlbefinden der Teams, und desto höher ihre Effizienz.

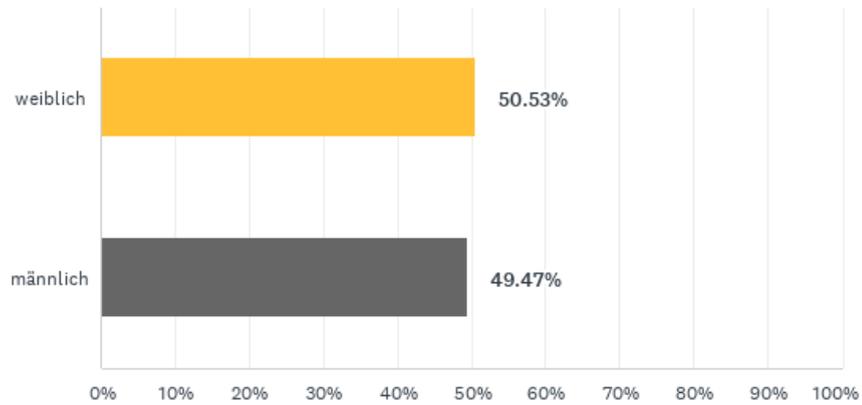
06

Dont't worry, be happy! Ein Großteil der im Homeoffice Arbeitenden konnte zu Hause sogar konzentrierter arbeiten und fühlte sich motivierter als im Büro. Im Vergleich zu denjenigen, die gar nicht im Homeoffice arbeiteten, waren die Teams im Homeoffice deutlich weniger gestresst. Weil das vor allem für diejenigen mit guter Homeoffice-Ausstattung, gut aufgesetzten Prozessen und wenig Mehrfachbelastungen zutrifft, gelten wieder die Punkte 1 bis 5: Unterstützen heißt empower! Und wer was

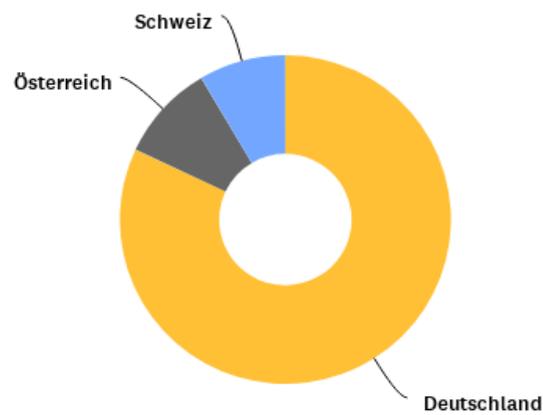
Daten im Detail



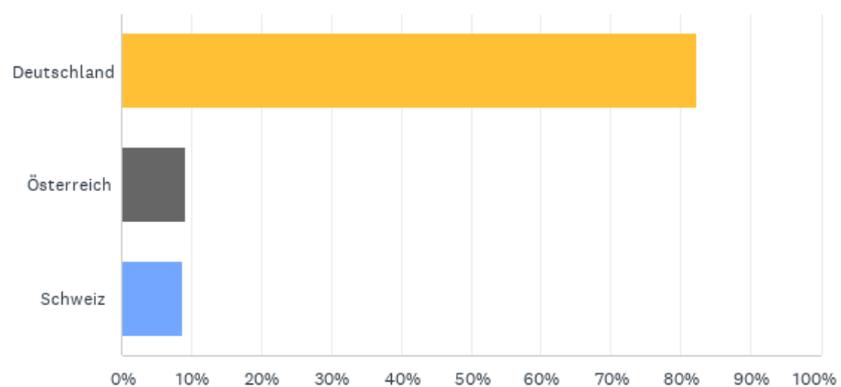
F3 Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?



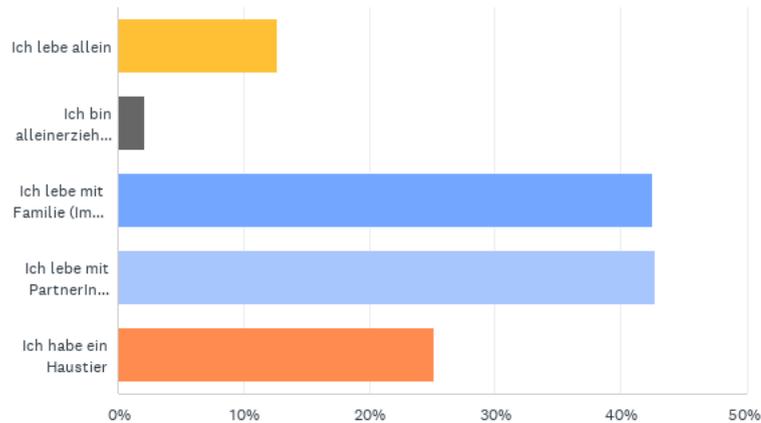
F4 Wo wohnen Sie?



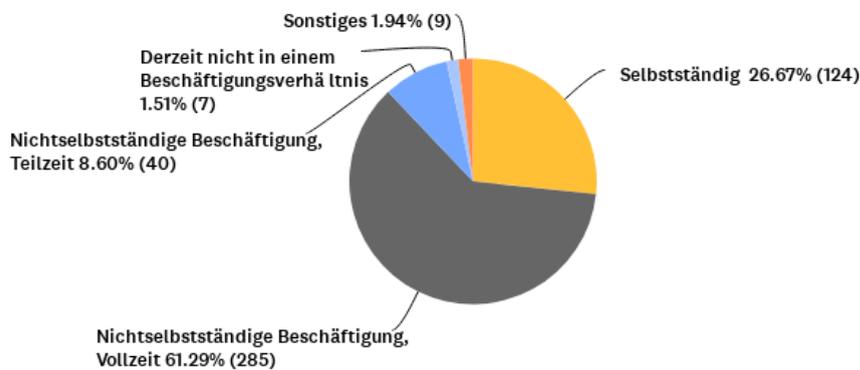
F5 In welchem Land sind Sie beruflich tätig?



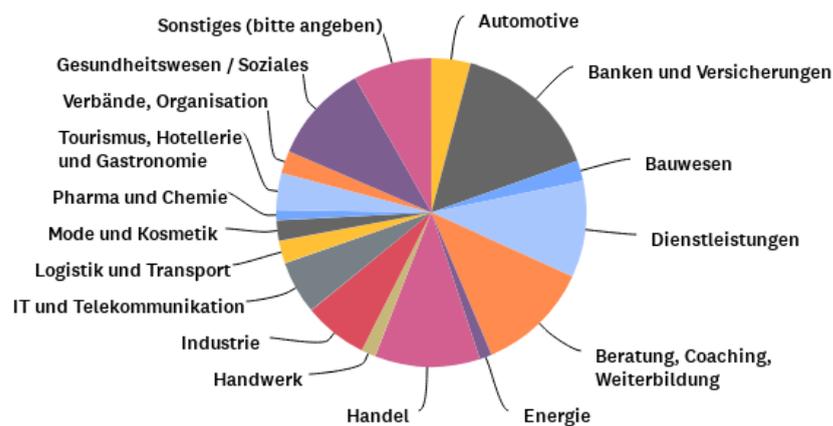
F6 Wie wohnen Sie?



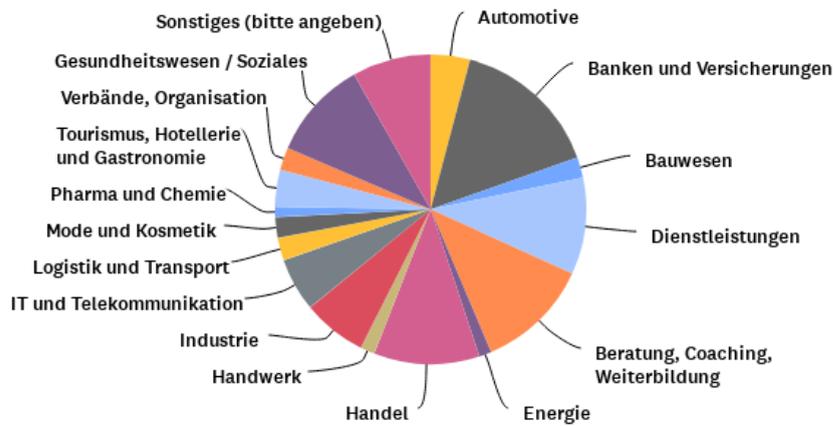
F7 Welche der folgenden Bezeichnungen beschreibt Ihr Beschäftigungsverhältnis am besten?



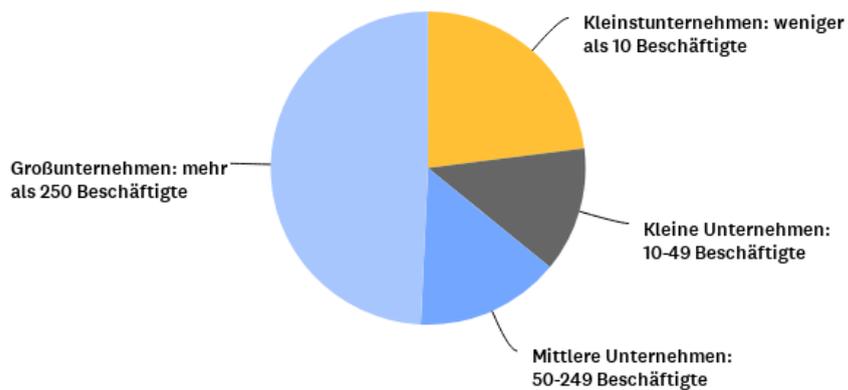
F8 In welcher Branche arbeiten Sie?



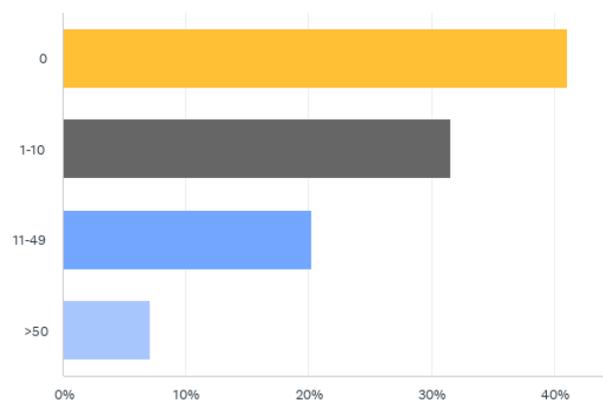
F8 In welcher Branche arbeiten Sie?



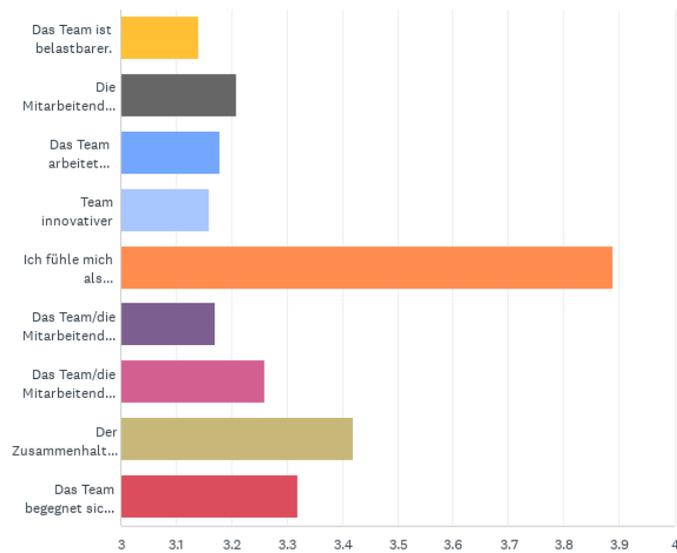
F9 Wie groß ist das Unternehmen in dem Sie arbeiten?



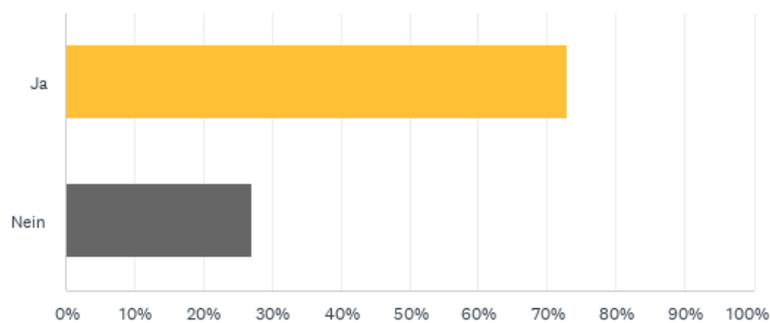
F10 Für wie viele Mitarbeitende haben Sie direkte Führungsverantwortung?



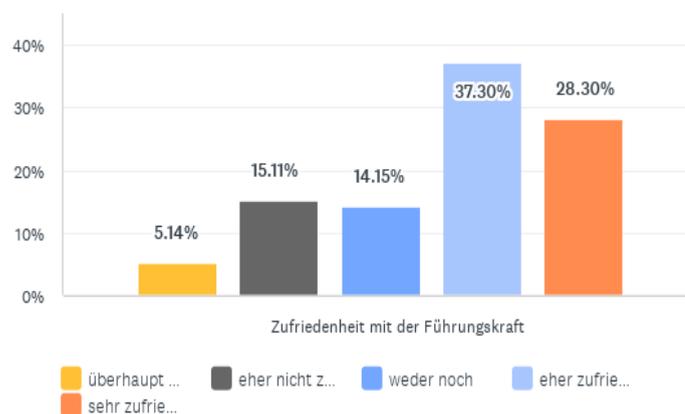
F11 Wie stark hat sich Ihre Führungsarbeit in den letzten 18 Monaten verändert? Bewerten Sie die folgenden Aussagen.



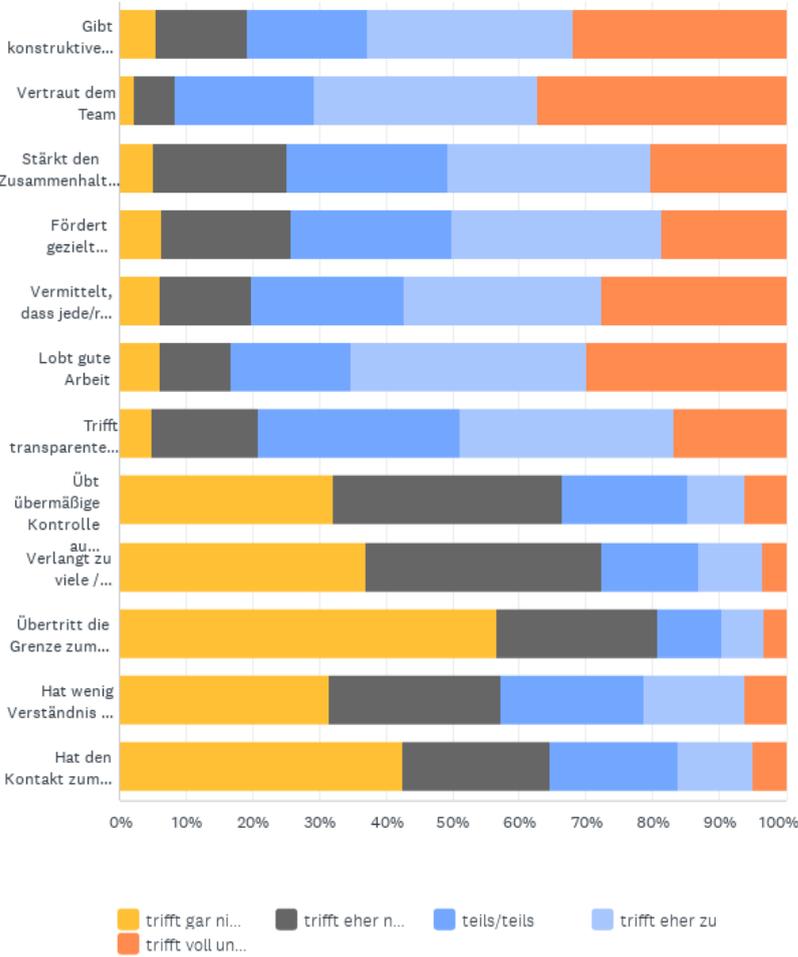
F12 Haben Sie direkte Vorgesetzte?



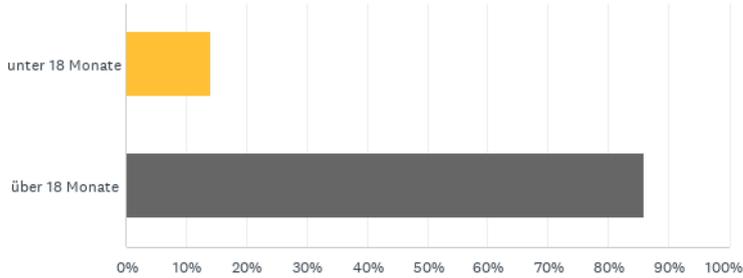
F13 Gemessen an den Herausforderungen der letzten 18 Monate. Wie zufrieden sind Sie mit der Unterstützung Ihrer direkten Führungskraft?



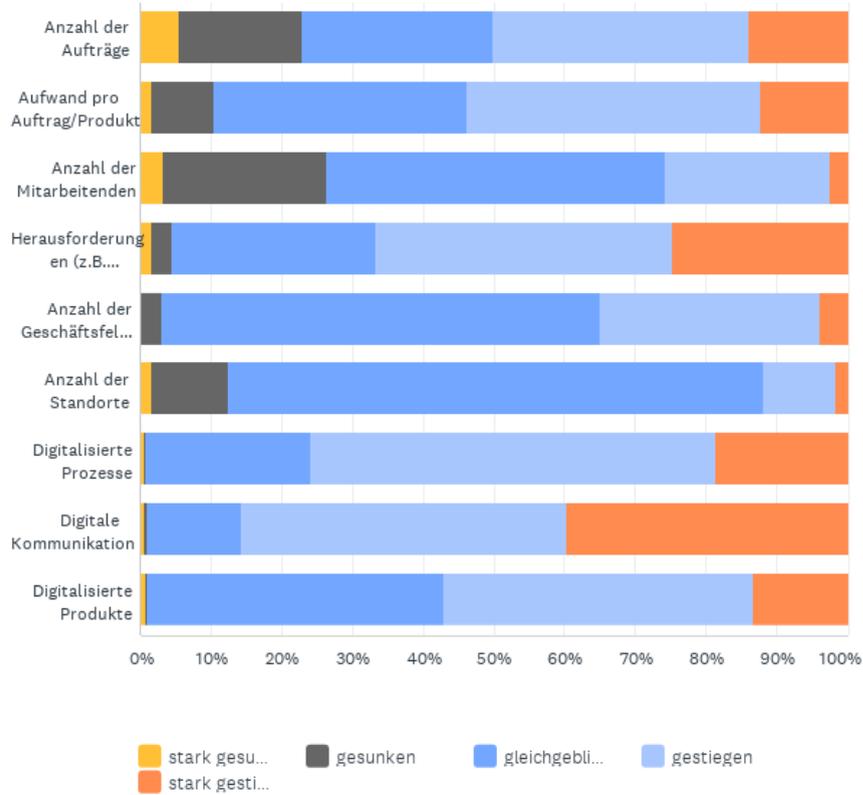
F14 Wie sehr treffen folgende Aussagen auf Ihre direkte Führungskraft zu?



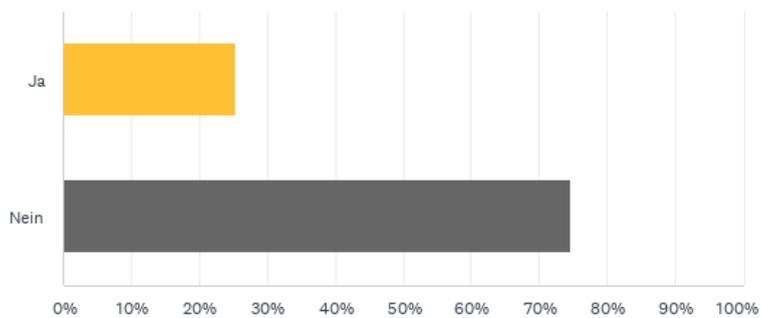
F15 Wie lange sind Sie schon in Ihrem Unternehmen?



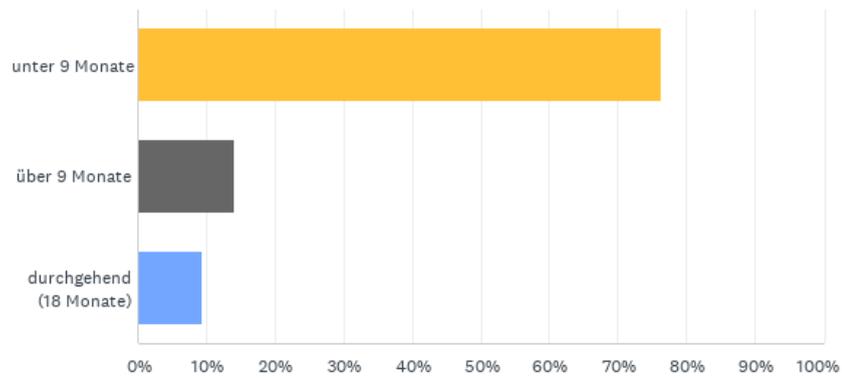
F16 Wie hat sich Ihr Unternehmen in den letzten 18 Monaten entwickelt?



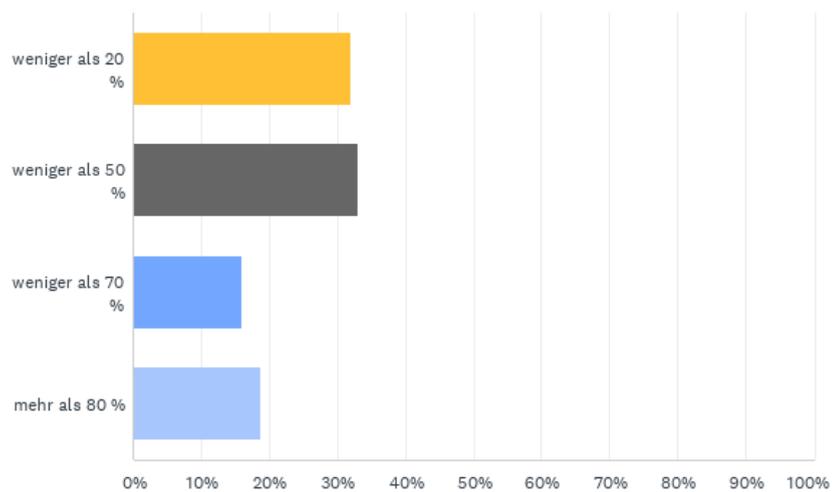
F17 Waren Sie in den letzten 18 Monaten in Kurzarbeit?



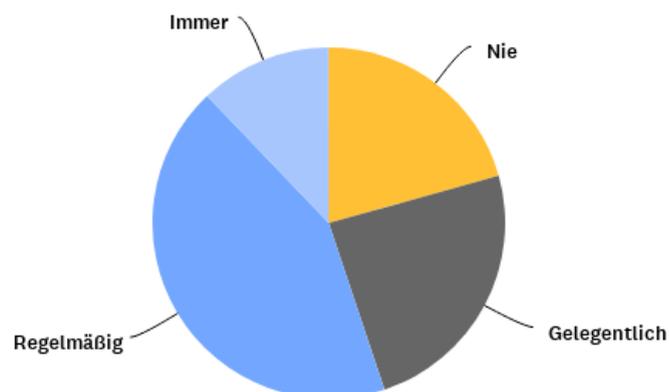
F18 Wie lange waren Sie in dem Zeitraum in Kurzarbeit?



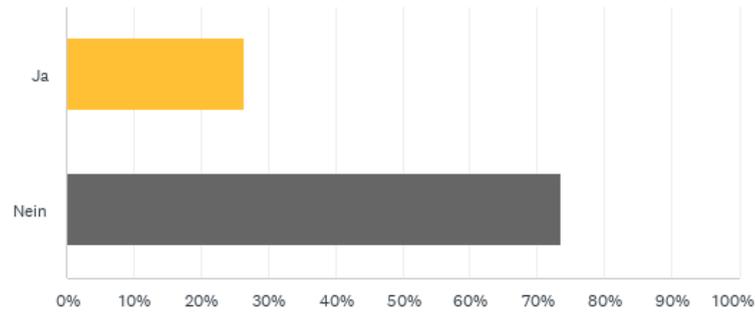
F19 Wie groß war der Anteil der Kurzarbeit?



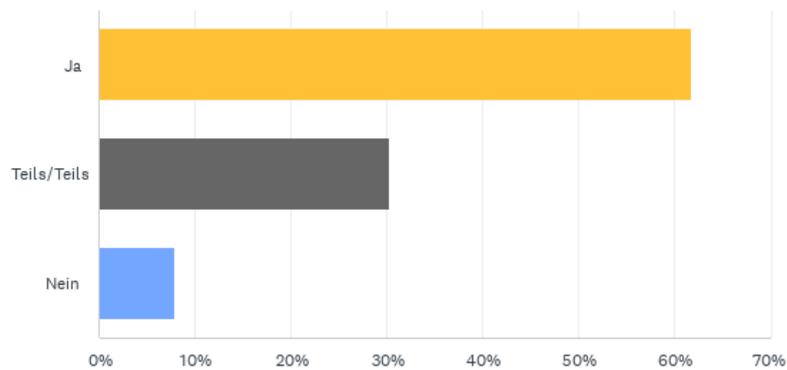
F20 Wie oft waren Sie in den letzten 18 Monaten im Homeoffice?



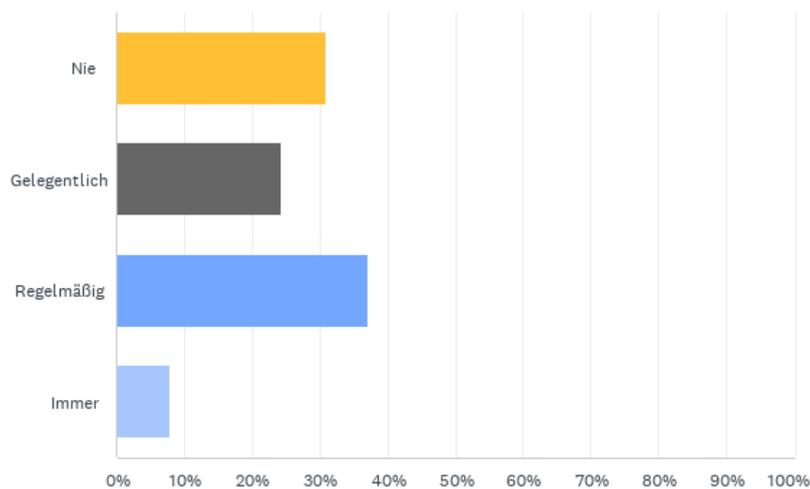
F21 Haben Sie im Homeoffice Kinder betreut?



F22 War die Kinderbetreuung während der Arbeit im Homeoffice eine Herausforderung?



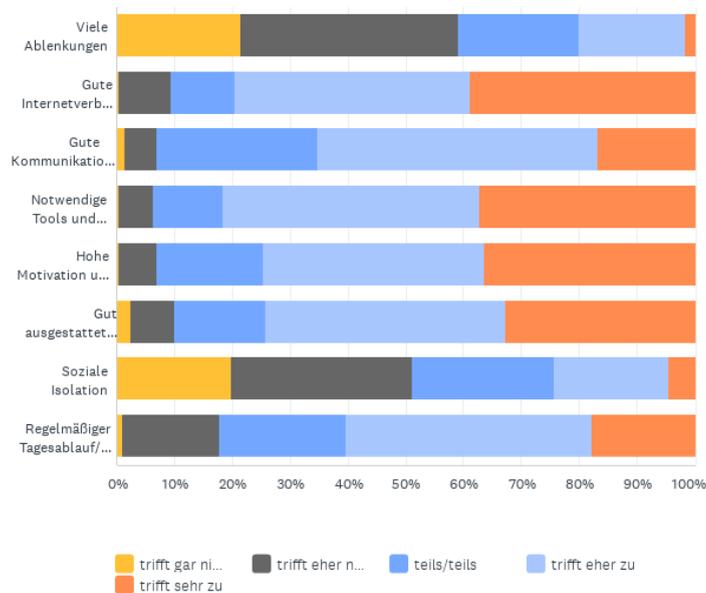
F23 Wie oft sind Sie derzeit im Homeoffice?



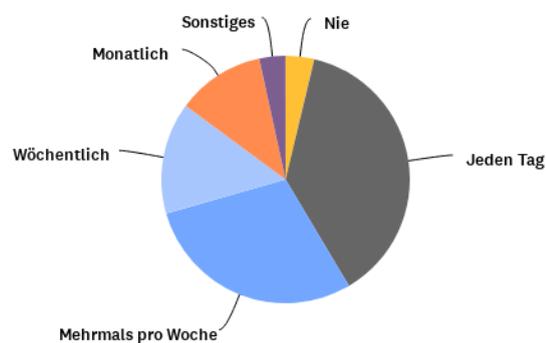
F24 Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Arbeitsplatz im Homeoffice?



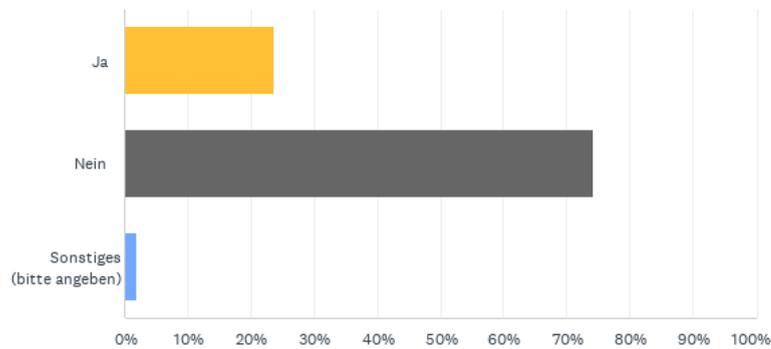
F25 Wenn Sie an die Arbeit im Homeoffice denken - inwiefern treffen folgende Aussagen auf Sie zu?



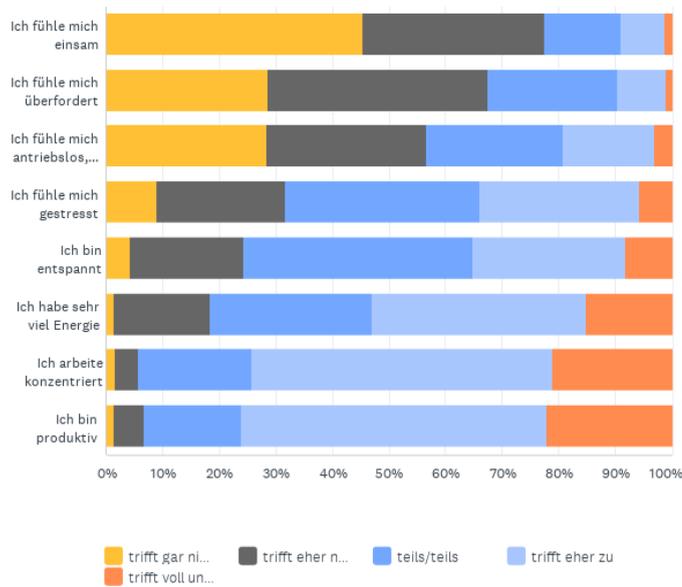
F26 Wie oft nehmen Sie an VIRTUELLEN Team- oder Projekt-Meetings teil?



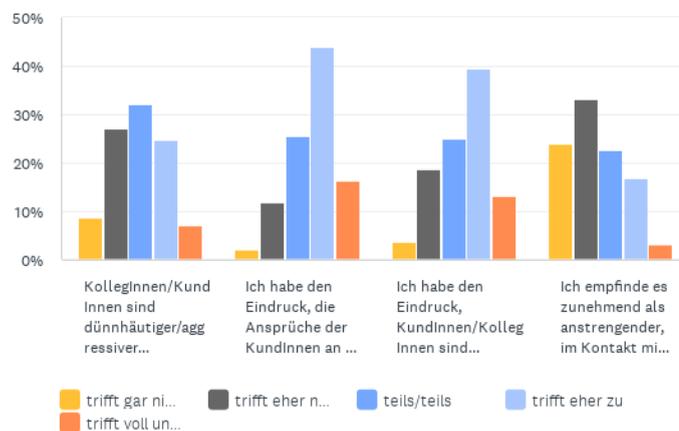
F27 Besteht ein Bedarf für häufigere virtuelle Teammeetings?



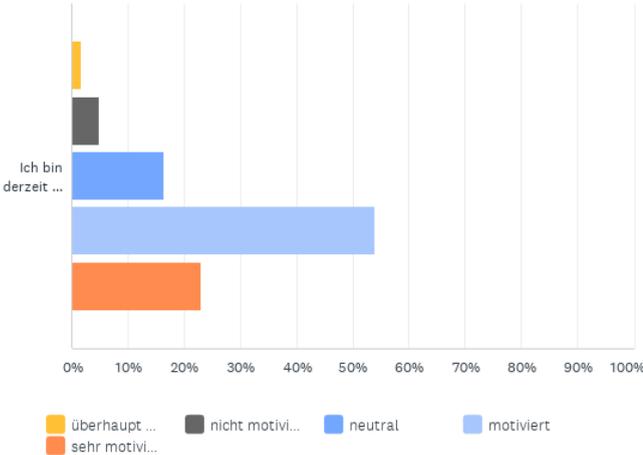
F28 Wie sehr treffen folgende Aussagen zum Wohlbefinden derzeit auf Sie zu?



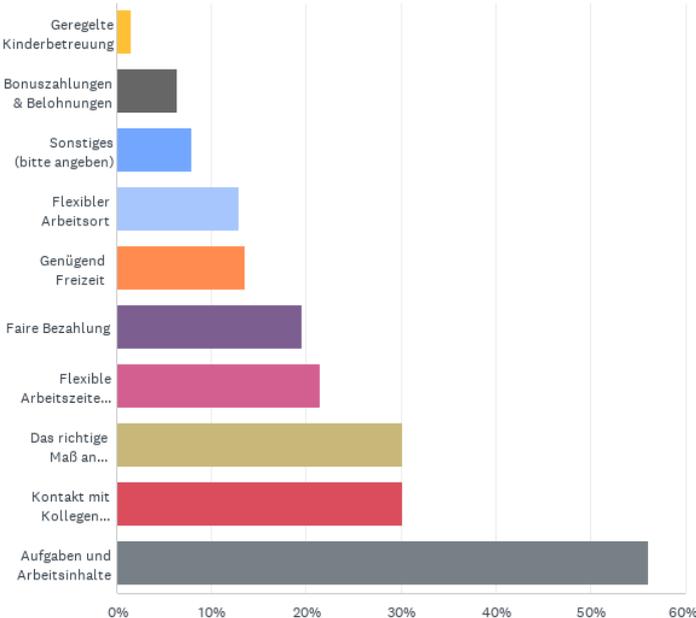
F29 Was hat sich in der Begegnungsqualität mit KundInnen oder KollegInnen verändert?



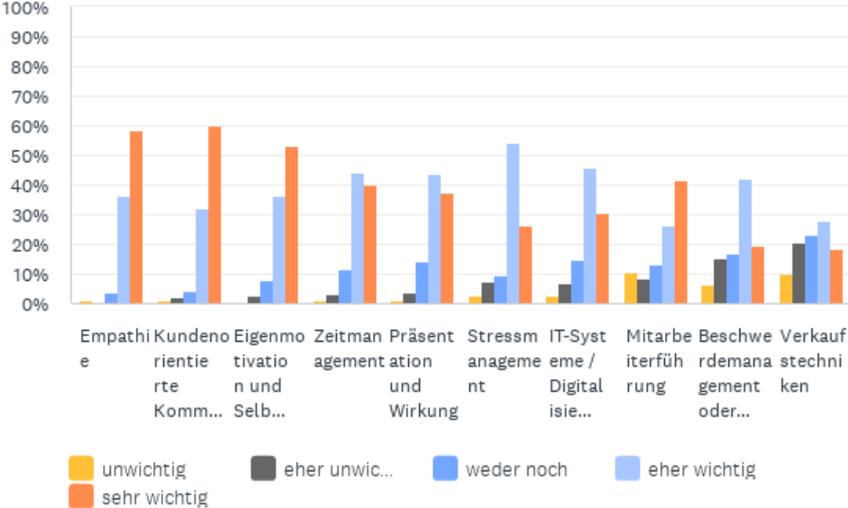
F30 Wie schätzen Sie Ihre Arbeitsmotivation derzeit ein?



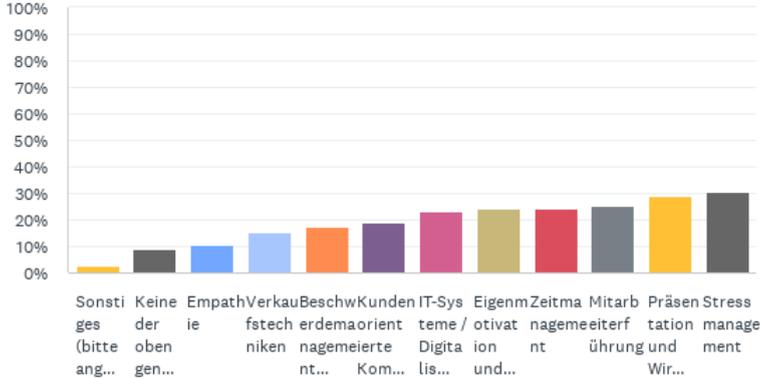
F31 Welche ZWEI Faktoren zahlen am meisten auf Ihre Arbeitsmotivation ein?



F32 Wie wichtig sind folgende persönliche Fähigkeiten und Skills derzeit für Ihren Arbeitsalltag?



F33 Welche persönlichen Fähigkeiten und Skills würden Sie gerne verbessern? bzw. In welchen der folgenden Themen wünschen Sie sich Unterstützung? (Mehrfachnennung möglich)



WIR FÜR SIE



FORWARDSERVICE GMBH

forwardservice begleitet Unternehmen, die ihre Service Performance verändern wollen und oftmals auch müssen. Alle unsere Aktivitäten, Tools & Maßnahmen zahlen darauf ein, aus dem „Sich-Verändern-Müssen“ ein „Sich-Verändern-Wollen“ und „Sich-Verändern-Können“ zu machen. Damit Sie zur Lieblingscompany Ihrer Kunden werden.

forwardservice GmbH

- Beratungsagentur für Customer Wow! Experience.
- sitzt in Düsseldorf.
- ist im gesamten DACH-Gebiet aktiv.
- wurde 2013 von Sabine Hübner gegründet.
- hat langjährige Erfahrung in der Service-Beratung.
- zählt renommierte Unternehmen wie McDonalds, Dr. Bähler Dropa, DB Schenker, Interhyp, Lufthansa, OMV, LSG Sky Chefs uvm. zu seinen zufriedenen Kunden.

SABINE HÜBNER

Sabine Hübner ist DIE Service-Performance-Beraterin der Top-Player in der DACH Region. Kundenbegeisterung ist ihr Herzenthema. Wie wohl keine zweite fühlt Sabine Hübner den Servicepuls der Zeit und weiß, welche Service-Themen Kunden wirklich bewegen. Sie begegnet den immer schnelleren Veränderungen in der Service-Welt mit intelligenten Service-Konzepten. Mit ihrer Beratungsagentur forwardservice unterstützt sie Unternehmen, sich für ihre Kunden immer wieder neu zu erfinden.



Als Rednerin fasziniert Sabine Hübner mit profunder Expertise, einprägsamen Geschichten und viel Humor. Ihre Vorträge erzeugen Aufbruchsstimmung und begeistern für eine neue Service-Haltung. Ihre Bücher, Blogs und Vidcasts prägen das Serviceverständnis vieler Menschen nachhaltig. Sie wurde mit dem „Conga-Award“, dem „Red Fox Award“ und als „Best Brand“ ausgezeichnet. Sabine Hübner wird in der Liste der 100 besten Trainer und Influencer geführt.

www.sabinehuebner.de



Sabine Hübner	Geschäftsführende Gesellschafterin
Melissa Ballard	Projektmanagement
Barbara Schöffel	Projektmanagement
Myriam Grau	Projektmanagement
Claudia Irsinghaus	Kommunikationsexpertin
Monika Pick	Buchhaltung
Nils Macvan	Auszubildender Marketing & Kommunikation
Denisa Abdul	Auszubildende Marketing & Kommunikation
Caprice Zacharias	Werkstudentin und Projektassistenz



QUELLE

Die Daten dieser Umfrage wurden mit SurveyMonkey Audience erfasst. Informationen sind hier verfügbar:
de.surveymonkey.com/mp/audience

FOTO CREDITS

Titel: Stocksy United_Natalie Jeffcott

Titel: Photocase_Marie Maerz

Seite 15: istock_CHBD

Seite 19: unsplash_bruce-mars

Seite 22: Photocase_criene

Seite 35: Martin Steiger

forwardservice GmbH
Jahnstraße 35
40215 Düsseldorf
0049 (0) 211 390 295 30
hello@forwardservice.de
www.forwardservice.de