



Elke Schaffer und ihr engstes Business Service Power-Team bei der T-Mobile Austria [v.l.n.r.]
SARINA SCHWARZ, Assistance to Vice President, Business Service & Sales Channel, ELKE SCHAFFER, Vice President,
Business Service & Sales Channel, SILVIA BRÜLLER, Senior Manager, Business Service & Sales Channel

INTRE COMMUNITY

ELKE SCHAFFER

VICE PRESIDENT, BUSINESS SERVICE &
SALES CHANNEL

33

DAS ÖSTERREICHISCHE BUNDESLAND KÄRNTEN IST NICHT NUR ALS TOURISMUSREGION SEHR BEKANNT, SONDERN KANN AUCH AUF EINE REIHE VON ERFOLGREICHEN KÄRNTNERN UND KÄRNTNERINNEN STOLZ SEIN. EINE DAVON IST ELKE SCHAFFER. GEBOREN IN DER KÄRNTNER HAUPTSTADT KLAGENFURT ZOG SIE ANFANG 20 NACH WIEN UND STARTETE EINE ERFOLGREICHE BERUFLAUFBAHN. NACH EINEM ENGAGEMENT IN EINER WERBEAGENTUR WECHSELTE SIE ZU DEM ALTERNATIVEN MOBILFUNKANBIETER MAX.MOBIL (HEUTE T-MOBILE AUSTRIA).



GANZ IM ZEICHEN DER LIBERALISIERUNG BOT DIE TELEKOMMUNIKATIONSBRANCHE VOR ALLEM ENGAGIERTEN MITARBEITERN VIELE CHANCEN AUF ERFOLG. CHANCEN ERKENNEN, RISIKEN EINSCHÄTZEN UND DINGE UMSETZEN SIND DAMALS WIE HEUTE WESENTLICHE ECKPUNKTE IN DER KARRIERE VON ELKE



SCHAFFER.

ELKE SCHAFFER IM WORD-RAP

Lebensmotto: Ich bin nicht nachtragend, aber ich vergesse nichts ... **Was mir imponiert:** Ehrlichkeit und Loyalität ... **Was ich nicht mag:** Menschen die keine Entscheidungen treffen ... **Was niemand über mich weiß:** Soll auch so bleiben ... **Meine Mitarbeiter sagen über mich:** Hart, aber gerecht ... **Lieblingsstadt:** Bangkok, Berlin, Wien ... **Letzer Urlaub:** Thailand ... **Ich esse gerne:** Eigentlich alles, aber immer in Maßen und in guter Gesellschaft ... **Meine drei Top-Lokale:** Maria Loretto (Kärnten), Sirocco (Bangkok), Plachutta (Wien) ... **Letzter Film im Kino:** Hangover 2 ... **Einen Kaffee würde ich gerne trinken mit:** ... Peter Kruse (deutscher Psychologe und Unternehmensberater)

INTERVIEW: ELKE SCHAFFER

VICE PRESIDENT, BUSINESS SERVICE & SALES CHANNEL

INTRE: Sie haben das Thema Service to Sales wörtlich genommen und sind mit Ihrer ganzen Abteilung Business Service in das Business Sales gewechselt. Warum?

ELKE SCHAFFER: Der Hauptgrund für diese Organisationsänderung war, dass die T-Mobile Austria im Bereich Business Sales noch erfolgreicher am Markt auftreten kann. Wir wollten unter anderem schneller beim Kunden sein, die Zusammenarbeit und Kommunikation intensivieren, kürzere Informationswege etablieren und auch insgesamt wirtschaftlicher agieren. Früher hatten der Business-Vertrieb und der Business-Service zum Teil unterschiedliche Ziele. Jetzt gibt es ein Ziel, auf das Vertrieb und Service gemeinsam hinarbeiten. Entweder sind wir gemeinsam erfolgreich oder gemeinsam nicht erfolgreich. Wenn die Kunden gut serviert werden, dann hat es der Vertriebsmitarbeiter leichter Sales zu machen. So einfach ist es eigentlich. Aber diese Einfachheit wird sehr komplex, wenn man in unterschiedlichen Unternehmensbereichen, mit anderen Zielen und Budgets angesiedelt ist. Daher Service to Sales. Dass die neue Abteilung gemeinsam erfolgreich ist, zeigen die aktuellen Sales-Zahlen.

INTRE: Die Customer Service-Branche steht eigentlich in einem permanenten Veränderungsprozess. Was sind die nächsten Themen, die auf Sie zu kommen?

ELKE SCHAFFER: Nicht nur die Service-Branche verändert sich, unser komplettes Wirtschaftssystem steht in einem Wandel. Fokussiert auf den Bereich Dienstleistung merke ich sehr stark, dass die Kunden von sich aus den Service differenzieren. Und zwar in dem Sinne, dass sie je nach ihren Bedürfnissen Service konsumieren, und entsprechend bereit sind, dafür zu bezahlen.

INTRE: Der Trend Social Media...

ELKE SCHAFFER: ...ist für mich ein neuer Kommunikations- und Vertriebskanal. Ich freue mich, dass es ihn gibt, und nutze die daraus entstehenden Chancen. Der Trend zur Kommunikation und vor allem zum Verkauf auf allen Kanälen hat eine gewisse Logik. Wenn ich beispielsweise mit einem Kunden auf Facebook oder in einem Chat kommuniziere, ist es naheliegend, dass ich auch auf diesem Kanal einen Verkaufsabschluss mache und den Kunden nicht aufs Telefon oder Mail verweise.

INTRE: Der Trend Prozess- und Qualitätsmanagement...

ELKE SCHAFFER: ...ist aus meiner Sicht kein wirklicher Trend, sondern vielmehr eine Führungsverantwortung, laufend in diese Themen zu investieren. Straffe und klare Prozesse, ein nach außen und innen gerichtetes Qualitätsmanagement sind entscheidende Erfolgsfaktoren – und vor allem bieten diese enorme Einsparungspotenziale. Viele Prozesse wurden vor zehn Jahren gemacht, aber in den letzten zehn Jahren hat sich viel verändert, der Prozess ist jedoch der gleiche geblieben. Dies zu optimieren ist aus meiner Sicht eine sehr wichtige Aufgabe einer Führungskraft.

INTRE: Sind Sie eine Karrierefrau?

ELKE SCHAFFER: Ohh, jetzt wird's klassisch... Kennen Sie einen Karriere-mann? Ich nicht. Ich kenne aber sehr wohl Männer, die Karriere gemacht haben oder machen. Für mich gilt das Gleiche. Ich bin eine Frau, die Karriere gemacht hat und macht. That's it.

INTRE: Aussch...; Karriere ja, aber vermutlich anders?

ELKE SCHAFFER: Selbstverständlich anders. Männer und Frauen haben zu verschiedenen Themen unterschiedliche Lösungszutritte, Meinungen, Umsetzungsideen und Ähnliches. Das ist auch gut so. Im modernen Wirtschaftsleben bzw. in modernen Unternehmen geht es aber längst nicht mehr um Mann oder Frau, sondern um Mann und Frau. Jeder kann und soll seine Stärken einbringen. Ich bin bereit Risiken einzugehen, Neues zu probieren und vor allem weiß ich, was ich gut kann. Das Change-Projekt Service to Sales war karrieretechnisch

ÜBER T-MOBILE AUSTRIA GMBH

T-Mobile Austria ist mit 3,8 Millionen Kunden der zweitgrößte Mobilfunkanbieter Österreichs und gilt als der Innovationstreiber der Branche. 2010 investierte das Unternehmen 116 Millionen Euro in den Netzausbau mit HSPA+ und den Aufbau der vierten Mobilfunkgeneration LTE. Das Unternehmen beschäftigt 1.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wurde von „Great Place to Work“ als einer der besten Arbeitgeber Österreichs ausgezeichnet.

Quelle: www.t-mobile.at

ein Risikoprojekt, aber es hat hervorragend geklappt. Ich habe das Glück, in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem die Leistung unabhängig vom Geschlecht zählt.

INTRE: Männerwelt und Frauenwitze... ELKE SCHAFFER: Ich arbeite fast ausschließlich mit Männern zusammen und sage Ihnen, dass das Thema aus meiner Sicht überbewertet wird. Es gibt auch Männerwitze und die Frauenwelt. Und mal ehrlich: Manche Frauenwitze sind ja wirklich lustig.

INTRE: Hätten Sie je gedacht, dass Sie diesen Karriereweg schaffen? ELKE SCHAFFER: Als ich 1998, damals hieß das Unternehmen noch max.mobil, als Call Center Agent begonnen habe zu arbeiten, war es eigentlich als Übergang zu etwas anderem für höchstens ein Jahr geplant. Daraus sind mittlerweile 13 Jahre geworden. Aber um die Antwort auf Ihre Frage zu geben: Nein. Ich hatte in den ersten Jahren keine Entwicklungspläne zum Thema Karriere. Nach einiger Zeit habe ich aber die Chancen und Möglichkeiten gesehen. Ich habe mich Schritt für Schritt weiterentwickelt, habe mir Mentoren und Sparringspartner gesucht, Chancen ergriffen und so hat sich alles entwickelt. Ich habe das, was ich gemacht habe, immer mit Leidenschaft und Überzeugung gemacht. Das gilt natürlich auch noch heute.

INTRE: Für Erfolg braucht es ein gutes Team. Wie schaffen Sie das? ELKE SCHAFFER: Für mich sind innerhalb eines Teams Offenheit, Ehrlichkeit und Loyalität sehr wichtig. Hier lebe ich den Grundsatz „Wahrheit vor Harmonie“. Es gilt, klar auf den Punkt zu kommen. Ich habe Menschen um mich, die Feedback zurückspiegeln und dies ist für mich die Chance, jeden Tag etwas dazuzulernen. Ein wesentliches Element in unserem Team ist der sogenannte „angstfreie Raum“. Damit meine ich, dass meine Mitarbeiter ihr ehrliches Feedback und auch eine ganz klare Kritik offen sagen können, ohne Angst oder Sorgen um den Arbeitsplatz oder die Zukunft zu haben.

INTRE: Sie wirken sehr tough. Wie führen Sie? Wie würden Sie Ihren Führungsstil bezeichnen? ELKE SCHAFFER: Kurz gesagt: Streng, fair, kontinuierlich. Ich führe sehr leidenschaftlich und bin von dem, was ich

Fortsetzung auf S37 ◀



tue, überzeugt. In guten wie in schlechten Zeiten ändert sich meine Art und mein Stil zum Thema Führung nicht. Wenn wir in schlechten Zeiten etwas ändern müssten, haben wir in guten Zeiten versagt. Man muss meines Erachtens berechenbar für seine Mitarbeiter sein und eine klare Richtung vorgeben, Sinn stiften und Menschen faszinieren. Ich gebe einen Rahmen und Möglichkeiten vor, damit meine Mitarbeiter Höchstleistungen erbringen können. Wenn das gelingt, dann habe ich meinen Job gut gemacht.

INTRE: Gute Mitarbeiter, die trotz eines Möglichkeitsrahmens erfolgreich sind, sind schwer zu finden... ELKE

SCHAFFER: So sehe ich das nicht. Man muss richtig suchen. Das heißt, bereits beim Recruiting den Rahmen schaffen, dass es überhaupt möglich ist, Mitarbeiter zu finden, die den Anforderungen entsprechen. Ich habe das Recruiting für meinen Verantwortungsbereich komplett umgestellt. Wir haben uns vom klassischen Prozess komplett gelöst, das heißt, wir haben ein Anforderungsprofil oder eine Stellenbeschreibung und suchen jemanden, der so gut wie möglich in dieses Profil passt. Was tun wir? Ich präsentiere den Bewerbern die aktuellen Probleme, die wir zurzeit haben, und dann frage ich, welcher Bewerber glaubt, dass er welches Problem am besten lösen kann. So findet man Talente. Und vor allem finde ich so Menschen, die Probleme lösen können, Ideen haben und Verantwortung für ihre Aufgabe übernehmen.

INTRE: 2009 sind Sie Call Center-Managerin des Jahres geworden. Wie hat dieser Erfolg Ihre Karriere beeinflusst? ELKE

SCHAFFER: 2009 war für mich ein tolles Jahr. Berlin, Birmingham, Las Vegas, insgesamt drei Auszeichnungen in einem Jahr. Das tut gut. Den CAT-Award habe ich für eine Leistung erhalten, auf die ich sehr stolz bin. Ich habe damals für das sogenannte VSE (Very Small Enterprises) Kundensegment die One2One-Kundenbetreuung aufgebaut. Wir sind sehr stolz darauf, dass T-Mobile mit diesem Service Vorreiter und Trendsetter in der Branche war und seitdem als Benchmark gilt.

INTRE: Hat Sie der Preis oder der Erfolg verändert? Ist der Gewinn des CAT-Award ein Türöffner? ELKE

SCHAFFER: Ja, eine Veränderung hat stattgefunden. Wenn ich heute zurückblicke, ist es nicht der Preis oder der Erfolg, die mich verändert haben, sondern meine Einstellung zur Branche, zu meiner Aufgabe und zu der Verantwortung, die ich habe. Und ja, Erfolg ist ein Türöffner, wäre ja schade, wenn es nicht so wäre. Aber zugreifen auf die neuen Chancen und Möglichkeiten muss man selbst. Wenn man nichts daraus macht, sind die Türen genauso schnell wieder zu.

CHANGE PROJEKT: SERVICE TO SALES

Die Eckdaten des Projekts sind gewaltig: In weniger als drei Monaten wurden zwei Abteilungen mit jeweils rund 70 Mitarbeitern zusammengelegt. Mehrere Zehntausend Kunden wurden bezüglich eines neuen Ansprechpartners informiert, das Routing wurde entsprechend geändert und Sales & Service Teams wurden gebildet. Elke Schaffer hatte bei dem Projekt freie Hand und nur eine einzige Bedingung zu beachten. Die Qualität in der Servicierung der Business-Kunden musste besser werden. Dass dies erfolgreich gelungen ist, beweisen die aktuelle Kundenzufriedenheit sowie die per Ende Mai erfolgte Zertifizierung der Abteilung Business Service & Sales Channel gemäß der europäischen Call Center Norm EN 15838.

INTRE: Sie unterstützen junge Führungskräfte. Was empfehlen Sie diesen? ELKE

SCHAFFER: Aus meiner Sicht sollte man jungen Führungskräften, die am Beginn ihrer Karriere stehen, weniger empfehlen, sondern vielmehr aus den eigenen Erfahrungen berichten. Meine drei Eckpfeiler sind: Daran zu glauben, was man tut. Leidenschaftlich bei der Sache sein. Einen Mentor und einen Sparringspartner suchen.

INTRE: Eine gute Führungskraft zeichnet aus... ELKE

SCHAFFER: ...eine Menge Dinge. Ich denke, dass Nachhaltigkeit im Tun, Sinn für das Wesentliche und die Leidenschaft, die einen antreibt, wichtige Faktoren sind.

INTRE: Haben Sie ein Netzwerk? Sind Sie eine Netzwerkerin? ELKE

SCHAFFER: Auf beide Fragen ein klares Ja. Ich bin seit mehr als zehn Jahre in der Customer Service-Branche aktiv, da lernt man viele Menschen und vor allem die Vorteile eines Netzwerks kennen. Mir geht es um gegenseitiges Lernen, Informationen, Jobs und Geschäfte. Ich engagiere mich auch im Call Center-Brancheverband, dem CALLCENTERFORUM.AT und betreue dort in meiner Vorstandsfunktion vorrangig das Thema Mentoring von künftigen CAT-Award Gewinnern, sprich Call Center-Managern des Jahres. Ein Netzwerk muss etwas bewegen und einen Mehrwert bringen. Welcher das ist, muss jeder für sich entscheiden.

INTRE: Apropos bewegen. Was sind Ihre nächsten Schritte? ELKE

SCHAFFER: Mein Hauptziel ist, den Servicemarkt innerhalb der Telekommunikationsbranche positiv zu verändern. Der T-Mobile Business Service wird mit neuen Ideen neue Wege gehen. Diesbezüglich ist gerade ein neues Projekt gestartet. „All In“ ist die Klammer darüber. Wir werden mit Leidenschaft Kunden begeistern und dadurch einen Unterschied machen. Ich bin sicher, Sie werden davon noch einiges hören und – wie alle T-Mobile Business-Kunden – auch erleben...

AUTORIN: RENATE HAIDEN