

**Einführung**

**in das**

**Eskalationsmanagement**

Version 1.5  
August 2012

André Azzi  
<http://www.azzi-info.de>  
Mail to : [visionpro@gmx.de](mailto:visionpro@gmx.de)

# **Eskalationsmanagement**

## **Inhaltsverzeichnis :**

1.	Einführung .....	3
1.1	Aktives Eskalationsmanagement .....	3
1.2	Pro-aktives Eskalationsmanagement .....	3
2.	Unzufriedenheit .....	3
2.1.1	Interne Unzufriedenheit .....	3
2.1.2	Intermediäre Unzufriedenheit .....	4
2.1.3	Externe Unzufriedenheit .....	5
2.2	Arten der Unzufriedenheit .....	5
2.3	Gewichtung der Unzufriedenheit .....	5
3.	Von der Unzufriedenheit zur Eskalation bis hin zur Lösung.....	6
3.1	Die Unzufriedenheitsphase .....	6
3.2	Die Störungsphase .....	7
3.3	Die Problemphase .....	7
3.4	Die Eskalationsphase.....	8
3.5	Die Lösungsphase .....	8
4.	Pro-aktives Eskalationsmanagement .....	8
4.1	Wie erreicht man ein proaktives Eskalationsmanagement ? .....	9
4.2	Die Vorgehensweise in einem pro-aktiven Eskalationsmanagement .....	10
4.3	Der Lebenszyklus des Eskalationsmanagement .....	10
4.4	Was erreicht man durch ein proaktives Eskalationsmanagement ? .....	11
5.	Zusammenfassung .....	11

## 1. Einführung

Beeinträchtigungen des Geschäftsbetriebes sind in keinster Weise für ein Unternehmen wünschenswert. Um so wichtiger ist es, diese Beeinträchtigungen so früh und so schnell wie möglich zu erkennen und zu beseitigen. Das Eskalationsmanagement beschäftigt sich mit allen Vorkommnissen, die einen normalen Geschäftsbetrieb in einer beliebigen Art und Weise beeinträchtigen können und löst diese so früh und so schnell wie möglich. Dabei unterscheidet man zwischen 2 Arten des Eskalationsmanagements :

### 1.1 Aktives Eskalationsmanagement

Eine Eskalation ist aufgetreten und muss gelöst werden.

### 1.2 Pro-aktives Eskalationsmanagement

Bereits im Vorhinein werden Unstimmigkeiten erkannt und versucht, diese zu lösen, bevor es zu einer Eskalation kommt.

Zu favorisieren ist generell die proaktive Variante, da diese das „Feuer bereits löscht, bevor es sich überhaupt verbreiten kann“.

## 2. Unzufriedenheit

Auslöser einer Beeinträchtigung des Geschäftsbetriebs ist die Unzufriedenheit, also eine Unstimmigkeit, die über kurz oder lang negative Auswirkungen auf das Unternehmen hat. Dabei unterscheiden wir zwischen 3 Bereichen der Unzufriedenheit:

### 2.1.1 Interne Unzufriedenheit

⇒ Unzufriedenheit zwischen den Mitarbeitern, z.B. :

- a) Antipathie eines Mitarbeiters gegenüber einem anderen Mitarbeiter
- b) Kollege wird als nicht kompetent angesehen

⇒ Unzufriedenheit der Mitarbeiter über deren Arbeit, z.B. :

- a) Die Arbeit ist langweilig
- b) Die Arbeit fällt nicht in den Kompetenzbereich des Mitarbeiters

- ⇒ Unzufriedenheit der Mitarbeiter über Verfahrensweisen im Unternehmen, z.B. :
  - a) Zuerst muss ein Ticket erstellt werden, bevor ein Problem gelöst wird
  - b) Um ein Rohling zu erhalten, muss ein Antrag eingereicht werden
  
- ⇒ Unzufriedenheit der Mitarbeiter bezüglich der zur Verfügung gestellten Arbeitsmitteln, z.B. :
  - a) Mitarbeiter haben veraltete Hardware
  - b) Es gibt nicht genügend Schreibmaterial
  
- ⇒ Unzufriedenheit der Mitarbeiter über deren Vergütung, z.B. :
  - a) Die Position ist unterbezahlt
  
- ⇒ Unzufriedenheit der Mitarbeiter aufgrund von Bevorzugung, z.B. :
  - a) Ein Kollege muss mehr Bereitschaft machen als der andere
  - b) Ein Mitarbeiter bekommt keinen Laptop im Gegensatz zu anderen
  
- ⇒ Andere Unzufriedenheiten, z.B. :
  - a) Es gibt keine Veranstaltungen mehr

### **2.1.2 Intermediäre Unzufriedenheit**

- ⇒ Unzufriedenheit der Mitarbeiter gegenüber dem Kunden selbst, z.B. :
  - a) Generelle Antipathie gegen den Kunden
  
- ⇒ Unzufriedenheit der Mitarbeiter zwischen bestimmten Personen beim Kunden, z.B. :
  - a) Antipathie mit bestimmten Mitarbeitern
  - b) Fehlendes Know-how bei bestimmten Mitarbeitern (Man muss es dem Mitarbeiter tausend mal erklären, bis er es versteht)

### 2.1.3 Externe Unzufriedenheit

- ⇒ Unzufriedenheit des Kunden gegenüber der Firma, z.B. :
  - a) „Ja, ja, ja, schon wieder diese Firma“
  - b) „Das ist ja wieder typisch !“
  
- ⇒ Unzufriedenheit bestimmter Mitarbeiter beim Kunden gegenüber Mitarbeitern der Firma, z.B. :
  - a) Antipathie gegenüber bestimmten Mitarbeitern
  - b) Ein Mitarbeiter der Firma ist negativ aufgefallen

### 2.2 Arten der Unzufriedenheit

Des Weiteren unterscheidet man zwischen einer direkten und einer indirekten Unzufriedenheit :

a) Direkte Unzufriedenheit

Die Unzufriedenheit bezieht sich direkt auf die Firma und hat auch direkte Auswirkungen auf den geschäftlichen Betrieb.

b) Indirekte Unzufriedenheit

Der Mitarbeiter hat ein externes Problem, zum Beispiel familiärer Natur, der Weg zur Arbeit ist zu weit oder ein Alkoholproblem, das sich indirekt auf seine Arbeit auswirkt und macht unter Umständen daraus eine betriebliche Unzufriedenheit.

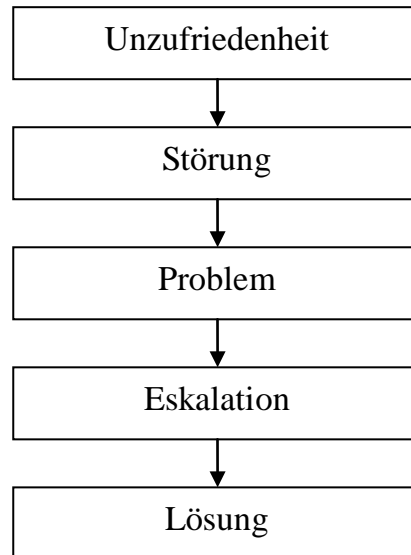
Meistens handelt es sich um indirekte Unzufriedenheiten. Eine indirekte Unzufriedenheit herauszubekommen kann unter Umständen recht kompliziert sein, da Mitarbeiter nicht gerne die eigentliche Ursache einer indirekten Unzufriedenheit preisgeben möchten, da diese in den meisten Fällen persönlicher Natur ist.

### 2.3 Gewichtung der Unzufriedenheit

Jede Unzufriedenheit in dem jeweiligen der 3 Bereiche kann eine unterschiedliche Gewichtung haben. Es gibt natürlich generelle Empfehlungen, aber wie die jeweilige Gewichtung letztendlich aussieht, wird pro Firma individualisiert und muss vom Vorstand abgestimmt und genehmigt werden.

### 3. Von der Unzufriedenheit zur Eskalation bis hin zur Lösung

Im klassischen oder aktiven Eskalationsmanagement unterscheiden wir zwischen 5 Phasen, bis die Eskalation gelöst worden ist. Hier ein Flussdiagramm, das die einzelnen Phasen darstellt :



Die Unzufriedenheit mit den verschiedenen Bereichen und Typen wurde bereits in [Kapitel 2](#) besprochen. Wie wir sehen, wird aus einer Unzufriedenheit eine Störung, aus der sich ein Problem entwickelt und es letztendlich zu einer Eskalation kommt, die durch eine Lösung beseitigt wird. Gehen wir auf die einzelnen Phasen etwas näher ein:

#### 3.1 Die Unzufriedenheitsphase

Wie bereits erwähnt, versteht man unter dem Begriff „Unzufriedenheit“ eine Missstimmung oder eine negative Haltung eines Mitarbeiters, entweder gegenüber seiner Arbeit, anderen Mitarbeitern, der gesamten Firma oder gegenüber dem Kunden, die er betreut. Die Reichweite ist zudem auf den Mitarbeiter selbst beschränkt.

Es gibt viele Mitarbeiter, die permanent in dieser Unzufriedenheitsphase bleiben und es nie zu einer Störungsphase kommt. Dazu gibt es verschiedene Gründe :

- a) Sie möchten nicht „anecken“ und als „Störenfriede“ gelten
- b) Sie befürchten, dass sie ihren Job verlieren
- c) Sie haben sich innerlich damit abgefunden und resignieren

Jetzt könnte man vielleicht denken, dass wenn ein Mitarbeiter in dieser Phase bleibt, es ja keine Probleme gibt und der Geschäftsbetrieb dadurch nicht gestört wird. Dies ist allerdings ein Trugschluss, da :

- a) der Mitarbeiter nicht motiviert ist
- b) er seine gesamte Arbeitskraft der Firma entweder nicht voll, gar nicht oder nur widerwillig zur Verfügung stellt
- c) er andere Mitarbeiter auch unzufrieden stimmen könnte

Viele Unternehmen benutzen Fragebögen oder Befragungen im Intranet über eine Homepage, um die Stimmung, Probleme und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu ermitteln. Dies ist zwar eine schnelle und einfache Methode, allerdings werden diese Ergebnisse nicht ganz der Realität entsprechen aus den zuvor angegebenen Punkten. Teilweise kann es auch sein, dass das Ergebnis in keinsten Weise der Realität entspricht, da :

- a) es Mitarbeiter gibt, die einfach keine Lust haben, sich damit zu beschäftigen
- b) die Mitarbeiter keine Zeit haben
- c) es Mitarbeiter gibt, die ihr Kreuz einfach immer an der selben Stelle machen

Um ein wirklich realitätsnahes Ergebnis zu bekommen, ist ein persönliches Gespräch von einer externen Person sehr zu empfehlen. Solange die Person welche das Gespräch führt, die richtigen Qualifikationen hat, kann auch jemand internes das Gespräch führen. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit in vielen Fällen größer, dass der Mitarbeiter offener mit externen Profis umgeht.

### **3.2 Die Störungsphase**

Wird die Unzufriedenheit nicht gelöst, kann der Mitarbeiter in die Störungsphase gelangen. Im Gegensatz zur Unzufriedenheitsphase haben wir hier eine andere Reichweite, sprich, der Kollege tauscht sich aktiv mit seinen anderen Kollegen aus und verbreitet Missstimmung. Der Austausch bezieht sich allerdings nur auf SEINE Kollegen. Zudem kann es durchaus sein, dass ab dieser Phase der geschäftliche Betrieb nicht mehr einwandfrei läuft und es erste Auswirkungen gibt. Der Mitarbeiter stellt dem Unternehmen also nicht mehr seine volle Leistung zur Verfügung und die Stimmung schwankt.

### **3.3 Die Problemphase**

Die Reichweite wird erneut ausgedehnt. Diesmal betrifft es nicht nur seine Kollegen aus seiner Abteilung, sondern jetzt sind auch andere Kollegen aus anderen Bereichen betroffen. Die Stimmung ist angespannt und die Arbeitskraft leidet noch mehr. Der geschäftliche Ablauf des Unternehmens ist ab jetzt definitiv gestört, wirkt sich allerdings noch nicht auf alle Bereiche aus.

### **3.4 Die Eskalationsphase**

Wie der Name schon sagt, kommt es jetzt zu einer Eskalation. Die Reichweite ist ausgedehnt auf mehrere Bereiche und die Stimmung ist nicht nur bei vereinzelt Mitarbeiter gereizt, sondern es betrifft ganze Gruppen. Der geschäftliche Betrieb ist extrem gestört und es ist mit geschäftlichen Verlusten zu rechnen. Die Motivation ist auf dem 0-Punkt und die Arbeitskraft steht entweder gar nicht mehr zur Verfügung oder wird nur auf einem ganz geringen Wert gehalten, um später noch sagen zu können : „Ich habe ja doch noch etwas gemacht“.

Jetzt muss so schnell wie möglich eine Lösung erarbeitet werden, und zwar in Absprache mit den höchsten Verantwortlichen des Unternehmens.

### **3.5 Die Lösungsphase**

Wie der Name schon sagt, geht es jetzt darum, so schnell wie möglich eine Lösung zu finden. Insofern sollte diese Phase auch nur von kurzer Dauer sein und zeichnet sich durch folgende Punkte aus :

- a) Enges Zusammenarbeiten mit den obersten Chefs des Unternehmens. Dies hängt natürlich auch von der Größe des Unternehmens ab.

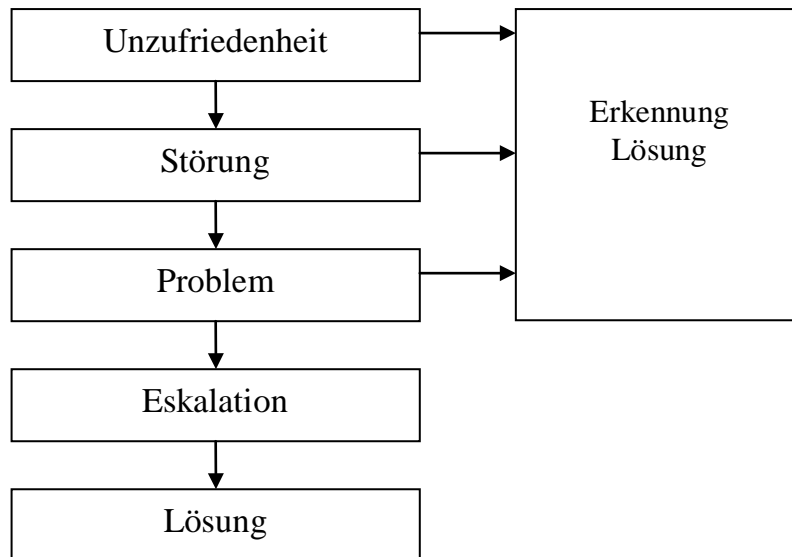
Bei sehr großen Unternehmen mit verschiedenen Hierarchie-Ebenen ist eine enge Zusammenarbeit mit den obersten Chefs nicht unbedingt nötig. Allerdings ist die LEGITIMITÄT des Verantwortlichen Managers bzw. Beraters in den meisten Fällen UNABDINGBAR. Die obersten Chefs müssen dem Manager also den Rücken frei halten und den Eindruck vermitteln, dass sie zu seinen Entscheidungen stehen.

- b) schnelles Finden einer Lösung oder mehrerer Alternativlösungen
- c) kurze Entscheidungsdauer für eine Lösung
- d) Schnelles Implementieren der gefundenen Lösung

## **4. Pro-aktives Eskalationsmanagement**

Wir haben jetzt die einzelnen Phasen kennengelernt und den Verlauf gesehen, bis es letztendlich zu einer Lösung kommt. Im Gegensatz zum aktiven Eskalationsmanagement geht es beim proaktiven Eskalationsmanagement darum, in JEDER Phase aktiv zu werden und nicht erst in der Eskalationsphase. Dies wird in dem folgenden Diagramm dargestellt.





#### 4.1 Wie erreicht man ein proaktives Eskalationsmanagement ?

Manche Unternehmen scheuen sich vor den Kosten, ein proaktives Eskalationsmanagement einzuführen. Oft ist der Nutzen für solche Unternehmen nicht ersichtlich und die Gelder dazu werden nicht genehmigt mit der Begründung, dass die Mitarbeiter ihren Bereichs-, Projekt-, oder Teamleiter haben, an den sie sich wenden können. Dazu ist zu sagen :

- a) Diese Leiter haben in den seltensten Fällen psychologisches Wissen, das dringendst erforderlich ist, um zu erkennen, ob ein Mitarbeiter sich in einer Phase befindet oder nicht und wie stark die Ausprägung ist. Des Weiteren muss eine Beurteilung der Situation durchgeführt werden.
- b) Die Leiter haben sehr oft nicht die Zeit, sich intensivst mit jedem einzelnen Mitarbeiter zu beschäftigen. Es ist nicht damit getan, einem Mitarbeiter zuzuhören. Man muss auch die entsprechenden Maßnahmen einleiten und diese auch verfolgen. Dies ist nicht die Hauptaufgabe der Leiter.
- c) Ein weiteres sehr großes Problem ist, dass der Mitarbeiter der gleichen Firma angehört wie der Leiter und es diesbezüglich keine Distanz gibt. Einer externen Person ist man offener als einer Person der gleichen Firma, da man eventuell auch Angst hat, den Job dadurch zu verlieren.

All diese Punkte sind wichtige Punkte, die einen Eskalationsmanager ausmachen, der auch nur dann richtig arbeiten kann, wenn das Management offiziell das Eskalationsmanagement genehmigt, dahinter steht und der Manager die entsprechenden Befugnisse bekommt, im Unternehmen die entsprechenden Maßnahmen zu ergreifen. Diese können natürlich zuvor mit dem Management abgestimmt werden.

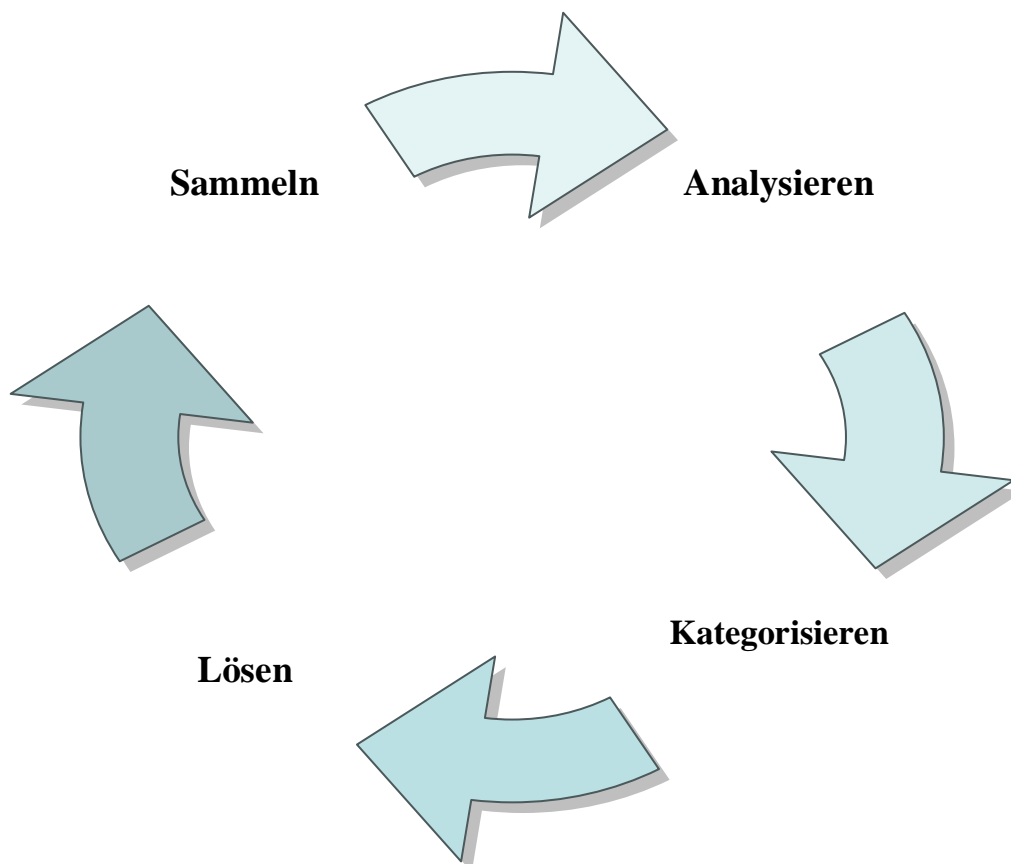
## 4.2 Die Vorgehensweise in einem pro-aktives Eskalationsmanagement

Einer der Bausteine des pro-aktiven Eskalationsmanagements ist das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitern, das in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden sollte. Während des Gespräches werden Notizen gemacht und zunächst eine generelle Einschätzung der Situation durchgeführt. Wichtig ist, dass der Mitarbeiter nicht das Gefühl bekommt, sich in einer „Quizshow“ zu befinden, da dies eine negative Auswirkung auf das Ergebnis hat. Vielmehr sollte das Gespräch in einer entspannten Atmosphäre ablaufen, ohne die eigentliche Intention zu verlieren. Fragebögen sollten tabu sein.

Mit Hilfe eines Auswertungsbogens macht sich der Eskalationsmanager Notizen und schätzt die Lage des Mitarbeiters ein. Klassifiziert wird das mit Hilfe eines Punktesystems, damit später eine Auswertung durchgeführt werden kann.

## 4.3 Der Lebenszyklus des Eskalationsmanagement

Der Verlauf des Eskalationsmanagements teilt sich in 5 unterschiedliche Bereiche auf, die sich ständig wiederholen. Dies soll folgende Darstellung verdeutlichen :



#### 4.4 Was erreicht man durch ein proaktives Eskalationsmanagement ?

Die Vorteile liegen klar auf der Hand :

- a) Gute Statusermittlung aller Mitarbeiter
- b) MESSBARE Zufriedenheit und hochmotivierte Mitarbeiter
- c) Mitarbeiter, die sich gerne gegenseitig unterstützen
- d) Volle zur Verfügung stehende Arbeitskraft der Mitarbeiter für das Unternehmen
- e) Sehr gute Dienstleistung am Kunden und dadurch verbesserte Chancen für Folgeprojekte

#### 5. Zusammenfassung

In diesem Dokument wurde dargestellt, was man unter dem Begriff „Eskalationsmanagement“ und deren 2 Typen, aktiv und pro-aktiv, versteht. Die Unzufriedenheit ist der Auslöser jeder Beeinträchtigung des Geschäftsbetriebs und zieht sich durch das gesamte Eskalationsmanagement. Des Weiteren wurden die 5 Phasen dargestellt (Unzufriedenheit, Störung, Problem, Eskalation, Lösung), die den Weg einer Unzufriedenheit darstellen, bis am Ende die Lösung eine Unzufriedenheit auflöst. Zum Schluss wurden die Vorteile des Eskalationsmanagements hervorgehoben.

**André Azzi**

<http://www.azzi-info.de>

Mail to : [andre@azzi-info.de](mailto:andre@azzi-info.de)