

Service CRM Magazin

Mit Service Menschen begeistern

Themen u.a.

Wie sich Unternehmen unkopierbar machen

Wie Händler ihren Wert durch Service steigern

Die Produktion als Vorbild für Controlling im Service

SERVICE

Souveränität im Umgang mit Kunden bedingt Service nach innen

von Theo Bergauer

In vielen Betrieben hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass kundenorientiertes Verhalten unerlässlich ist, um am Markt bestehen zu können. Dieser Service nach außen wird mehr und mehr zur Selbstverständlichkeit, da er Voraussetzung für ein gesundes Wachstum ist. Doch wie sieht es mit dem Service nach innen aus? Gemeint ist damit der Umgang der Unternehmensführung mit ihren Mitarbeitern. Wie sollte eine Führungskultur aussehen, damit ein guter Service nach innen einen guten Service nach außen bewirkt?

Sich um seine Mitarbeiter zu kümmern, hat weniger mit hehrer Menschenfreundlichkeit zu tun, als mit der derzeitigen und vor allem künftigen Arbeitsmarktsituation. Schon jetzt klagt die Wirtschaft in bestimmten Bereichen über Fachkräftemangel. Gut qualifizierte Mitarbeiter sind in manchen Branchen schon heute schwer zu finden, immer mehr Stellen bleiben unbesetzt. So mancher Betrieb – vor allem im hoch spezialisierten Maschinenbau mit Nischenprodukten – ist mittlerweile gezwungen, Aufträge abzulehnen, oder sind nicht in der Lage, diese termingerecht zu erfüllen. Dass dies weder förderlich für Umsatzsteigerungen noch fürs Image des Unternehmens ist, beklagen einige Manager. Besser ist, der Situation ins Auge zu blicken und Strategien dafür zu entwickeln, dass Unternehmen in allen Bereichen eine souveräne Attraktivität ausstrahlen. Neue Wege im inneren Service zu gehen und im eigenen Unternehmen zur selbstverständlichen Philosophie auszubauen, lockt neue Mitarbeiter an und intensiviert die positive Beziehung der Stammebelegschaft zum Unternehmen.

Souveränität im Umgang mit Mitarbeitern

Damit sich Mitarbeiter im Unternehmen wohlfühlen und eine entsprechende Leistung erbringen können, ist eine Anerkennungskultur notwendig. Souveräne Chefs finden mit ihren Mitarbeitern deren Stärken heraus und schenken ihnen Vertrauen, was zu Selbstvertrauen führt. Wenn Mitarbeitern Fehler unterlaufen, kritisieren und verurteilen Vorgesetzte oft, Schuldige werden gesucht. Wenn Mitarbeiter dagegen hervorragende Arbeit leisten, werden sie viel zu selten gelobt. Souveränität bedeutet nicht, Perfektionismus auszustrahlen, Monopolstellung zu beziehen, Dominanz zu verkörpern oder Macht auszuüben. Souveränität heißt, Mitarbeitern Wertschätzung entgegenzubringen. Das fördert ein angenehmes Betriebsklima und die Belegschaft identifiziert sich mit ihrem Unternehmen. In souverän geführten Unternehmen zu arbeiten ist für Mitarbeiter reizvoller.

Werden neue Kräfte gesucht, ist die Resonanz deutlich höher.

Wie muss der Neue sein?

Der geeignete, neue Mitarbeiter muss nicht nur gut qualifiziert sein, sondern auch menschlich zum Unternehmen passen. Unternehmen holen sich oft Unterstützung von Personalagenturen oder Headhuntern. Diese externen Vermittler achten vor allem auf die fachliche Qualifikation des Bewerbers, seine Sozialkompetenz und persönliche Motivation spielen eine untergeordnete Rolle. Unternehmen legen aber zunehmend Wert auf fachlich fitte und motivierte Mitarbeiter. Dabei ist vor allem die erste Zeit im neuen Job besonders wichtig. Wie wird der neue Mitarbeiter eingeführt, wie empfangen? In der Einarbeitungsphase sind regelmäßige Gespräche mit dem Chef/Vorgesetzten wichtig. Durch dieses Feedback erfährt der „Neue“, wie er seine Stärken noch besser einbringen kann - eine wichtige Voraussetzung, um Kernkompetenzen auszubauen.

Deutsche im internationalen Vergleich hinten

Für Unternehmen wird es immer wichtiger, dass sich ihre Mitarbeiter bei ihnen wohlfühlen, um sich im internationalen Wettbewerb behaupten zu können. Und da sieht es im internationalen Vergleich nicht gut aus. So kommt die jährliche Umfrage der Unternehmensberatung „Gallup“ zu dem Ergebnis, dass nur zwölf Prozent der Mitarbeiter in Deutschland eine hohe emotionale Bindung an den Arbeitgeber haben. 70 Prozent machen „Dienst nach Vorschrift“ und 18 Prozent haben bereits innerlich gekündigt. In Kanada oder den USA hingegen sind 24 bis 30 Prozent der Mitarbeiter motiviert und engagiert bei der Arbeit. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Wert-

schätzung entgegenbringen, erzeugen ein größeres Zugehörigkeitsgefühl als Unternehmen, die nur auf den Service nach außen achten. Drei Stufen führen zur Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen:

- Die Rahmenbedingungen müssen stimmen. Dazu gehören eine angemessene Bezahlung, gute Arbeitsbedingungen, ein gesicherter Arbeitsplatz, flexible Arbeitszeiten, ein geregelter Betriebsklima und Kundenzufriedenheit. Kleinere Unternehmen haben den Vorteil, individueller sein zu können, größere können meist mehr bezahlen. Diese Rahmenbedingungen schaffen körperliches Wohlbefinden, was eine Voraussetzung für gesunde Motivation ist. Der Mitarbeiter soll zufrieden sein.
- Die Gestaltungsmöglichkeiten müssen gegeben sein. Dazu gehören klare Ziele, Aufgaben und gute Informationen, souveräne Führung, Mitgestaltungsmöglichkeiten, Anerkennung für geleistete Arbeit, qualifizierte Ausbildung, Fortbildungsangebote, passendes Betriebsklima und hervorragende Kundenresonanz. Sind diese Gestaltungsmöglichkeiten gegeben, fühlt sich der Mitarbeiter geistig und sozial wohl. Das schafft Motivation.
- Der Mitarbeiter identifiziert sich mit dem Unternehmen. Dazu gehören eine sinnvolle Arbeit, persönliche Freiheit und Verantwortung, Entfaltung der eigenen Talente, Lebens-Balance, Vertrauenskultur und die Kunden werden zu Freunden. Auf dieser Stufe entsteht das seelische Wohlbefinden, der Mitarbeiter ist durch seine Identifikation mit seinem Unternehmen überdurchschnittlich motiviert. Dieser Zustand kann nicht eingefordert, er muss entwickelt werden.

Das souveräne Miteinander beinhaltet, dass auf Chefs und Mitarbeiter Verlass ist. Denn Versprechen, die nicht gehalten werden, zerstören die Glaubwürdigkeit. Mitarbeiter, die sich ihrer Verantwortung stellen, können Antworten geben. Sich gegenseitig abstimmende Mitarbeiter erfahren, was von ihnen erwartet wird und was sie vom Gegenüber erwarten können. In souveränen und nach innen serviceorientierten Unternehmen haben Mitarbeiter die Möglichkeit, lebenslang dazuzulernen. Fortbildungen sichern den Mitarbeitern die Chance, auf der Karriereleiter nach oben zu klettern und nützen den Unternehmen, up to date zu sein, aber nur, wenn die Weiterbildungen verständlich und gut gehalten werden. Zitieren Workshop-Leiter nur aus technischen Handbüchern, sinkt meist auf beiden Seiten schnell die Lust und sowohl Teilnehmer als auch Kursleiter verlassen gleichermaßen demotiviert das Training. Sorgt allerdings das Unternehmen dafür, dass die Kursleiter besser ausgebildet werden, befähigt diese also, die Materie spannender zu vermitteln und sozial kompetenter aufzutreten, sind alle Beteiligten viel besser motiviert und der Service nach innen wirkt in alle Richtungen.

Connecting Teams

Damit der Service eines Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern Sinn macht, muss er abteilungsübergreifend funktionieren. Wenn Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb und die Serviceabteilung sich als Kunden sehen, gehen sie anders miteinander um. „Connecting Teams“ bedeutet in diesem Zusammenhang, diesen Prozess aktiv zu unterstützen, mehr Abstimmung einzufordern, die Abteilungen übergreifend miteinander zu verzahnen. Ziel ist, dass auch Abteilungen mit zum Teil „naturgegebenen“ gegensätzlichen Zielen, wie z. B. Service und Controlling, nicht gegeneinander, sondern miteinander arbeiten. Souveräne Unternehmen bieten auch nach innen Service, der über das reine Tagesgeschäft hinausgeht. Kleine Geschenke

erhalten die Freundschaft, sagt der Volksmund. Kleine Geschenke erschaffen Freundschaft, sagte sich z. B. auch ein Unternehmer und ließ sich für seine Mitarbeiter folgendes einfallen: In der ersten Woche am neuen Arbeitsplatz bekommt nicht nur der neue Mitarbeiter ein Geschenk, sondern auch die Ehefrau zuhause einen Blumenstrauß. Das lässt sich z. B. auch besonders gut einsetzen, wenn Mitarbeiter mal Überstunden machen oder am Wochenende arbeiten müssen. Ein Automobilhersteller aus dem Süden Bayerns geht noch weiter: Er finanziert mit der Stadt Freizeitangebote, um die Wohnqualität des Standorts zu verbessern. Damit will er sichergehen, auch in Zukunft die besten Fachkräfte in sein Unternehmen locken zu können. Der innere Service geht über die tägliche Arbeit hinaus. Der Mitarbeiter kann sich nur wohlfühlen, wenn das Umfeld passt, wenn er Unterstützung durch seine Familie erfährt. Wer motiviert ist, dessen positive Ausstrahlung wirkt auch auf andere.

Die Verantwortung des Einzelnen

Auch wenn souveräne Unternehmen viel für den Service nach innen tun, muss eines klar sein: Jeder Mitarbeiter ist für seine Stimmung letztendlich selbst verantwortlich. Um in eine positive Stimmung zu kommen, darf er nicht nur auf Anerkennung von außen warten (so erfreulich und angenehm diese auch ist), er muss und kann auch selbst etwas tun. Jeder Service nach innen ist ein Prozess, der nur lebt, wenn alle sich daran beteiligen. Wer lobt, wird gelobt, wer Anerkennung ausspricht, wird anerkannt. Mitarbeiter müssen sich die richtige Atmosphäre schaffen, um nach vorne blicken zu können und Denkblockaden zu überwinden. Manche brauchen stimmungsvolle Musik oder Zeit für sich, andere die Natur oder Gespräche mit Freunden. Derart gestärkt, hilft oft ein Aktionsplan, um neue Herausforderungen anpacken zu können. Dann werden ein Ziel festgelegt, eine konkrete Aktion bestimmt, evtl. Partner ausgesucht, die Priorität

eingordnet, ein Zeitplan erstellt und der Erfolg notiert. Es müssen keine großen Fortschritte sein, die mithilfe des Aktionsplans realisiert werden. Das Glück liegt in den kleinen, alltäglichen Dingen. Selbst das kostenlose Wörtchen Danke kommt allzu selten über die Lippen. Mitarbeiter, die Wertschätzung geben und von ihren Kollegen und Vorgesetzten erfahren, sind ins Unternehmen fest integriert und leisten mehr.

Souveräne Unternehmen, die inneren Service bieten...

- stärken die Stärken ihrer Mitarbeiter und setzen Priorität auf ihre Kernkompetenz
- halten ihre Versprechen und bleiben in der Verantwortung
- schaffen Mitarbeiter, die begehrenswert für ihre Familie, ihre Partner und ihr Unternehmen sind
- erzeugen eine Atmosphäre für den geistigen Flow ihrer Mitarbeiter
- schaffen Voraussetzungen, dass Mitarbeiter genießen können und dankbar sind

Unser Service – Ihr Nutzen

Eine weiterführende Beratung zum Thema „Service nach innen“ bietet Theo Bergauer in Form von Trainings sowie Coachingmaßnahmen an.



Exklusiv für die Leser des Service CRM Magazin gibt es nun einen Bonus: Wer spezielle Fragen zum eigenen Unternehmen hat und maßgeschneiderte Lösungen sucht, der kann sich dazu in einem kostenlosen 15 minütigen Coaching mit dem Experten austauschen. Schicken Sie uns unter info@servicecrmmagazin.de einfach eine Email mit dem Stichwort „Coaching Bergauer“.

Infobox



Theo Bergauer ist Unternehmenstrainer und Coach, Ehemann und Vater, Vorstand in einem Motorsportclub und aktiver Rotarier. Als Geschäftsentwickler für unternehmerische Prozesse konnte er in den zurückliegenden 20 Jahren viele Beispiele einer souveränen Unternehmens- und Mitarbeiterführung wahrnehmen. Mit seiner Maßnahme Connecting Teams unterstützt er Unternehmen dabei, Mitarbeiter-Begeisterung nach innen zu leben, um Kunden-Begeisterung nach außen zu sichern.

b.wirkt!

Leuthnerstr. 5
95652 Waldsassen
Tel. 09632-91181
Email: post@b-wirkt.de
www.b-wirkt.de