

Sicher motivieren

Gut ist nicht genug!

Egal, ob es sich um Hotels, Versicherungen oder Restaurants handelt: Der Wettbewerb ist so groß wie nie und potenzielle Kunden können aus einer Vielzahl vergleichbarer Angebote wählen. Um in diesem harten Konkurrenzkampf zu bestehen, reicht es für Unternehmen nicht mehr, die Erwartungen der Kunden lediglich zu erfüllen. Für den Service gilt: Gut ist nicht genug, die Kundenerwartungen müssen übertroffen werden!

Servicequalität ist daher eine stetige Herausforderung. Denn was heute noch innovativ ist und Begeisterungstürme hervorruft, ist morgen nur noch nett und übermorgen schon Standard. Doch wer glaubt, dass daher die „Servicewüste“ der Vergangenheit angehört, ist leider auf dem Holzweg. Es gibt weiterhin genügend Anlass zum Kopfschütteln: Etwa wenn der Mitarbeiter am Hotelempfang Ihre Klage über das zu weiche Bett mit dem Hinweis kontert, das sei ja wohl ein „Luxusproblem“.

Hier mangelt es ganz klar an der Servicequalität – doch schuld ist nicht allein der Mitarbeiter. Die Ursache für mangelnde Servicequalität ist meist auf einer ganz anderen Ebene zu finden.

Guter Service geht durch alle Ebenen

Zunächst einmal braucht guter Service natürlich guten Willen beim Personal – doch das ist nicht alles. In den seltensten Fällen schafft es eine Führungskraft, ihre Abteilung ausschließlich mit Mitarbeitern zu besetzen, die Naturtalente auf dem Gebiet der Kundenbegeisterung sind. Daher liegt es an der Führungskraft, den Angestellten den Servicegedanken des Unternehmens auch vorzuleben und ein wertschätzendes Miteinander zu pflegen. Beides schützt jedoch nicht davor, dass Mitarbeiter sich aus Unsicherheit im Ton vergreifen, weil unklar ist, wie eine Situation gehandhabt werden soll. Es verhindert auch nicht, dass Kommunikationspannen echte Servicemängel erzeugen. Zwar gibt es Menschen, die intuitiv fast immer das Richtige tun und den richtigen Ton treffen, wenn man sie nur machen lässt. Doch seien wir ehrlich: Solche Mitar-

beiter sind mehr denn je „Mangelware“. Schließlich gehen schon am heimischen Küchentisch die Meinungen mitunter weit auseinander, was „aufgeräumt“, „freundlich“ oder „perfekt vorbereitet“ bedeutet. Warum sollte das im Unternehmen anders sein? Wer den Service vom Zufall befreien will, von der Tagesform und von individuellen Auslegungen Einzelner, der braucht Regeln, die für Transparenz, Klarheit und Verbindlichkeit sorgen. Nur, wenn jedem im Unternehmen klar ist, was er wann und wie zu tun hat, können Leistungsschwankungen auf ein Minimum reduziert werden. Klare Regeln machen es möglich, dass auch durchschnittliche Mitarbeiter überdurchschnittlichen Service erbringen und damit Kunden begeistern.

Mit Qualitätsmanagement zu mehr Servicequalität

Exzellenter Service ergibt sich nicht von allein – gelegentliche Mitarbeiterschulungen zum Thema Kundenfreundlichkeit und morgendliches Einschwören im Jour fixe sind daher nicht ausreichend. Service ist ein komplexes Gefüge, in dem zahlreiche Rädchen perfekt ineinandergreifen müssen, wenn kontinuierlich hohe Qualität gewährleistet sein soll. Servicequalität ist jeden Tag neu zu erobern und muss stetig neuen Herausforderungen angepasst werden. Der klassische Handlungszyklus des Qualitätsmanagements spiegelt diese stetige Herausforderung wider. Im Kern geht es beim Qualitätsmanagement vor allem um eins: Schreibe auf, was du tust, und halte dich an das, was du aufgeschrieben hast. Richtig verstanden, führt es dazu, dass Unternehmen Anforderungen, Prozesse und Anweisungen auf den Prüfstand stellen, sie übersichtlich dokumentieren und damit für jeden zu-

gänglich und leicht nachvollziehbar machen können. Für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, für die Abstimmung von Aufgaben und für eine reibungslose Zusammenarbeit ist dies von unschätzbarem Wert. Gleichzeitig steckt darin ein wichtiges Optimierungspotenzial, denn nur, was man klar vor Augen hat, kann man auch verbessern.

Die meisten Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass zufriedene Mitarbeiter eine Voraussetzung für zufriedene Kunden sind. In Leitbildern, Stellenanzeigen und auf Websites werden daher Werte wie „Wertschätzung“, „Fairness“ oder „Offenheit“ propagiert. Doch damit ist es nicht getan, denn Aufsteller und Infoblätter werden von den Angestellten bestenfalls überflogen und noch schneller vergessen.

Die Führungsebene ist daher verantwortlich dafür, welche Werte von einem Unternehmen nach außen kommuniziert und hoffentlich auch intern gelebt werden. Die Realität sieht häufig immer noch anders aus: Nach außen wirbt ein Unternehmen mit seinen Werten, intern werden diese jedoch mit Füßen getreten. So stellt beispielsweise ein Abteilungsleiter ohne Wissen und Beteiligung der direkten Vorgesetzten neue Servicekräfte ein. Diese fühlt sich übergangen und lässt daher bei der Einarbeitung der neuen, ohne ihre Zustimmung eingestellten Mitarbeiter, einiges schleifen. Leider ist das kein Einzelfall. Und es ist dann auch kein Wunder, wenn die Mitarbeiter in einem solchen Unternehmen die propagierten Werte nicht ernst nehmen. Hin und wieder mögen charakterliche Defizite dafür verantwortlich sein, wenn Werte nicht gelebt werden. Häufiger liegen die Ursachen jedoch anderswo: Viele Führungskräfte stehen gleich mehrfach unter Druck, denn in vielen Organisationen herrschen Zeitdruck, Kostendruck und Erfolgsdruck gleichermaßen. Hinzu kommt, dass sich wertorientiertes Verhalten nicht unmittelbar bilanzieren lässt. „Kollateralschäden“ wiederholter Werteverstöße wie die Demotivation von Mitarbeitern, Eigenkündigungen oder Imageschäden wirken sich erst mittelfristig aus. Manche Führungskraft sieht daher nicht,

welchen Schaden sie durch ihr Verhalten auslöst, da die Zahlen immer noch stimmen, auch wenn es hausintern brodelnd und die Stimmung im Keller ist.

Mit gutem Beispiel vorangehen

Führungskräfte haben Vorbildfunktion, ob sie wollen oder nicht. Dabei wirkt der Symbolcharakter von Handlungen im negativen, aber auch im positiven Sinne. Wenn das Unternehmen beispielsweise sparen muss, macht es einen guten Eindruck, wenn auch der Geschäftsführer Economy Class fliegt. Und ebenso verhält es sich mit der Servicequalität. Als zentraler Unternehmenswert gewinnt dieser Wert an Glaubwürdigkeit, wenn nicht nur die Mitarbeiter gehalten sind, gegenüber ihren Kunden guten Service zu leisten, sondern wenn auch die Führungskräfte guten Service für ihre Mitarbeiter erbringen, etwa in Form von regelmäßigem Feedback oder Weiterbildungsangeboten und gut organisierten Strukturen.

Sorgen für klare Service Anforderungen

Für die Mitarbeiter ist der direkte Vorgesetzte eine Schlüsselfigur: Er ist es, der klare Arbeitsaufträge erteilt, und er sollte die erforderlichen Arbeitsmittel bereitstellen, Mitarbeiter entsprechend ihrer Eignung einstellen und einsetzen, sie fördern und gute Leistung anerkennen. Im Grunde genommen erwarten Angestellte etwas ganz Grundsätzliches: Sie erwarten, tatsächlich geführt zu werden. Dabei geht es nicht um ein Wunschkonzert individueller Vorlieben, sondern um Basics, die produktive Arbeit ermöglichen. Dazu zählen Punkte wie: „Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?“, „Habe ich in den letzten Tagen Lob oder Anerkennung für gute Arbeit erhalten?“ oder „Gibt es jeman-

den, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?“. Führungsqualität bedeutet, Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, gute Arbeit zu leisten, und entscheidet sich u. a. an Basics wie Klarheit, Berechenbarkeit, eindeutigen Informationen, gezielter Delegation und Förderung. In der Summe bedeutet das: Mitarbeiter wünschen sich Klarheit und Berechenbarkeit – auch und gerade in einem turbulenten und unsicheren wirtschaftlichen Umfeld. Sie sind die Basis des Vertrauens in die Führungskraft. Natürlich ist der Führungsalltag heute von komplexen Anforderungen geprägt, die oftmals ein Handeln auf Basis unvollständiger Informationen oder unter Zeitdruck erfordern.

Sieben Tipps für gute Führung

1. Führen kostet Zeit, planen Sie sich diese Zeit daher fest ein. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Tag nicht komplett mit operativen Aufgaben ausgefüllt ist und für klassische Führungsaufgaben wie Gespräche mit Mitarbeitern, Feedback und Delegieren genügend Zeit bleibt. Betrachten Sie Führungsaufgaben nicht als Unterbrechung Ihrer „eigentlichen“ Arbeit – Führen ist Ihre eigentliche Arbeit!
2. Sagen Sie klar, was Sie wollen, wann Sie es wollen und wie Sie es wollen. Infos lieber per Mail oder persönlich? En détail oder im Überblick? Sofort oder gesammelt beim Jour fixe? Seien Sie berechenbar für Ihre Mitarbeiter, auch in anderen Fragen.
3. Seien Sie erreichbar für Ihre Mitarbeiter. Morgenbesprechung, wöchentlicher Jour fixe, Abteilungssitzung alle 14 Tage? Schaffen Sie verlässliche Routinen.
4. Interessieren Sie sich für die Menschen, die Sie bei der Erreichung Ihrer

Ziele unterstützen und fördern sollen. Loben Sie Ihre Mitarbeiter – nicht pauschal und mechanisch, sondern gezielt und persönlich, wann immer eine Leistung dies rechtfertigt. Schaffen Sie ein Klima der Wertschätzung.

5. Fördern Sie Ihre Mitarbeiter. Schauen Sie genau hin, um Stärken und Qualifikationen einschätzen zu können. Delegieren Sie entsprechend, bieten Sie Weiterbildungen an, mit denen Mitarbeiter ihre Stärken weiter ausbauen können. Seminare sollten weder reine Incentives („So kommen Sie mal nach Hamburg!“) noch Strafmaßnahmen („Sie müssen an Ihrer Kritikfähigkeit arbeiten!“) sein.
6. Stehen Sie zu eigenen Fehlern. Nobody is perfect! Eine positive Fehlerkultur etablieren Sie am ehesten, wenn Sie mit gutem Beispiel vorangehen. Gehen Sie mit eigenen Versäumnissen offen um.
7. Akzeptieren Sie, dass Menschen unterschiedlich sind, unterschiedliche Bedürfnisse haben und unterschiedlich behandelt werden wollen. Scheren Sie nicht alle Mitarbeiter über einen Kamm und vermeiden Sie es, eigene Eigenschaften und Herangehensweisen als Maß aller Dinge zu verabsolutieren. ■



Autor: Markus F. Weidner
ist Autor, Referent, Trainer aus Leidenschaft und der Experte, wenn es um das Thema „Freude an Qualität“ geht. Seine Erfahrungen im Qualitäts- und Service-Management sammelte er in der Hotellerie. www.qnigge.de und www.gutist-nichtgenug.de.

Vorschau Februar 2014

Best Practise

Umstrukturieren: Aus Eins mach Zwei

Das Interview aus der Praxis

Ein Führungsleitbild muss her!

Sicher motivieren

Projektmanagement:

Kompliziert war gestern