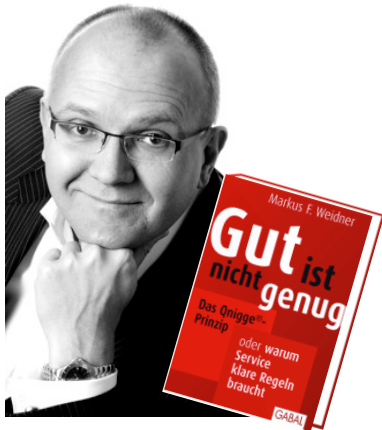


## Reiss Profile meets Qualitätsmanagement



Ein Interview mit Markus F. Weidner  
Autor, Keynote Speaker, Trainer und  
Experte für „Freude an Qualität“  
Qniqqe GmbH - [www.qniqqe.de](http://www.qniqqe.de)

**Markus Brand: Du hast kürzlich das Buch „Gut ist nicht genug – Das Qnigge®-Prinzip oder warum Service klare Regeln braucht“ veröffentlicht. Welche Zielgruppe sprichst Du mit dem Thema Servicequalität an?**

**Markus F. Weidner:** Der Qualitätsbegriff „Made in Germany“ wird landläufig für Produktqualität verwendet. Er steht für Zuverlässigkeit, Langlebigkeit, gilt als innovativ und „den Preis wert“. Doch mit dem Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft hat die Qualität der Dienstleistung, also die Servicequalität im Umgang mit dem Kunden, zunehmend an Bedeutung gewonnen. Produkte und Dienstleistungen gibt es wie Sand am Meer. Um heute im Wettbewerb zu bestehen, sind Unternehmen gehalten sich von der Masse abzuheben und die Wünsche der Kunden nicht nur zu erfüllen, es gilt sie zu übertreffen. Immerhin geben 60% der deutschen Kunden an, dass ihr Anspruch an Service gestiegen ist und für 93% spielt der Service sogar eine entscheidende Rolle bei der Kaufentscheidung (Quelle: American Express Global Customer Service Barometer). Damit ist Dienstleistungsqualität ein kritisches Erfolgsmerkmal für jedes Unternehmen mit direktem Kundenkontakt und für alle Führungskräfte relevant, denen Servicequalität wichtig ist. Ich bin überzeugt davon, dass Servicequalität maßgeblich das Ergebnis von Führungsqualität ist. Daher adressiere ich meine Botschaft an Unternehmen, die sich in beiden Dimensionen, also Service- und Führungsqualität entwickeln wollen.

**Markus Brand: Heißt „Gut ist nicht genug“ für Dich „höher-schneller-weiter“?**

**Markus F. Weidner:** Ob ein Kunde begeistert ist, zufrieden oder enttäuscht, hängt zunächst von seinen Erwartungen ab. Werden seine Erwartungen erfüllt, wird er aller Voraussicht nach zufrieden sein. Werden die Erwartungen übertroffen oder baut der Anbieter positive Überraschungsmomente oder gar „Wow-Effekte“ in seinen Service ein, wird der Kunde vielleicht mit Begeisterung reagieren. Ist der Service dagegen schlechter als angenommen, wird er unzufrieden oder sogar enttäuscht sein. Es geht also zunächst darum die Erwartungen der Kunden zu kennen. Darüber hinaus gewöhnen sich Menschen schnell an gute Standards. Was heute noch innovativ ist und Begeisterungstürme hervorruft, ist morgen nur noch nett und wird übermorgen schon als selbstverständlich vorausgesetzt. Die Botschaft von „Gut ist nicht genug“ ist, den Kunden mit seiner Persönlichkeit und seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt unserer Aufmerksamkeit zu rücken. Das wird erreicht, in dem man eine durch Werte getragene positive Unternehmenskultur etabliert um die Kernleistung, die Prozesse und das Mitarbeiterverhalten stetig zu optimieren. Servicequalität ist eine dauerhafte Herausforderung und damit eine Aufgabe, die nie endet.

## **Markus Brand: Du bist ein Verfechter von klaren Regeln. Warum sind klare Regeln so wichtig für den Unternehmenserfolg?**

**Markus F. Weidner:** Guter Service fällt nicht vom Himmel. Ich bin der Meinung, wer den Service vom Zufall befreien will, von der Tagesform und von individuellen Auslegungen einzelner Mitarbeiter, der braucht Regeln, die für Transparenz, Klarheit und Verbindlichkeit sorgen. Eben ein Qualitätsmanagement mit klar definierten Standards und Prozessen. Im Grunde ist das ganz einfach: Schreibe auf, was du tust, und halte dich an das, was du aufgeschrieben hast. Richtig verstanden, führt ein Qualitätsmanagement dazu, dass Anforderungen, Prozesse und Anweisungen im Unternehmen auf den Prüfstand gestellt, übersichtlich dokumentiert und damit für jeden zugänglich und leicht nachvollziehbar gemacht werden. So kann man z. B. definieren, in welcher Form, welchem Format und zu welchem Zeitpunkt ein schriftliches Angebot beim Kunden sein soll, anstatt nur zu sagen dass ein Angebot zügig erstellt werden soll. Denn was heißt das genau? Wie sieht so ein Angebot dann aus und was bedeutet zügig? Am gleichen Tag, in drei Tagen oder in zwei Wochen? Solche wachweichen Formulierungen lassen Ermessensspielräume zu und produzieren zwangsläufig uneinheitliche Ergebnisse. Daher setzen wir auf klare Regeln, damit jeder Mitarbeiter weiß was wie zu tun ist um kontinuierliche, reproduzierbare und exzellente Dienstleistungsqualität sicherzustellen. Und wer seine Standardprozesse im Griff hat und sich nicht schon in der Bewältigung des Tagesgeschäftes erschöpft, gewinnt zudem Freiraum für Entwicklung und neue Ideen.

## **Markus Brand: Wie beeinflusst die Führungsqualität die Servicequalität in Unternehmen?**

**Markus F. Weidner:** Führungsqualität ist ein Schlüssel für Servicequalität. Führungsqualität bedeutet für mich, dass die Führungskraft sicherstellt, dass jeder im Team Klarheit hat, was von ihm verlangt wird, welche Ressourcen und Mittel er dafür zur Verfügung hat und wie die Prozesse im Unternehmen organisiert sind, um dem Kunden am POE, dem „Point of Experience“ die Serviceleistung und das Produkt anzubieten, das er erwartet und bestellt hat. Wenn es Führungskräften dabei gelingt die Mitarbeiter mit Anerkennung, Wertschätzung, Klarheit und einem verlässlichen Rollenverständnis zu führen und sie dabei zugleich darauf achten, dass die Mitarbeiter nach ihren Stärken eingesetzt werden, dann bringt das Servicequalität hervor. Darüber hinaus geben Führungskräfte, die Werte leben und guten Umgang gegenüber Kunden und Mitarbeitern pflegen, damit ein wichtiges Beispiel. Und eben das bewirkt mindestens so viel wie Regeln. Führungskräfte schaffen durch ihr Vorbild zusätzlich hohe Glaubwürdigkeit, vor allem auch dann, wenn Sie gute Servicequalität gegenüber Ihren Mitarbeitern selbst pflegen. Man könnte auch sagen, Mitarbeiter sind Kunden ihrer Führungskräfte.

## **Markus Brand: Wie setzt Du das Reiss Profile bei Deiner Arbeit ein?**

### **Markus F. Weidner:**

Gerade für die Stellen-Neubesetzung ist es möglich, dass über das Reiss Profile die richtigen Mitarbeiter gefunden werden. Nur was heißt eigentlich richtig? Wenn man sich die Stellenanzeigen anschaut, dann werden oftmals Wunderkinder gesucht, die fachlich und persönlich die höchsten Maßstäbe erfüllen sollen. Das halte ich für nicht realistisch. Wichtiger wäre mir, dass es gelingt Menschen zu finden, die von ihrer Persönlichkeit her aufgeschlossen und lernbereit sind. Meiner Erfahrung nach gibt es auch häufig Fehleinschätzungen bezüglich der persönlichen Qualitäten die eine Person mitbringen muss, um eine Aufgabe gut zu erfüllen. Führungskräften fehlt oftmals das Handwerkszeug zur Bewertung. Das Reiss Profile ist ein solches Handwerkszeug, das im Rahmen der Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung wirksam helfen kann.

Für ein lebendiges und innovatives Qualitätsmanagement bedarf es mehr denn je die kluge Besetzung der Funktion des sogenannten Qualitätsmanagers. Hohe Macht und Ordnung, gepaart mit einer ausgeglichener Neugier und Zielorientierung bei niedriger Emotionaler Ruhe und Anerkennung schaffen ganz gute Voraussetzungen für die Besetzung dieser Funktion.

Außerdem setze ich das Reiss Profile im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften ein. Auch wenn es schwerlich gelingt Menschen von Grund auf zu ändern, so ist es doch möglich, dass sich ein Bewusstsein für die eigenen Lebensmotive entwickeln kann, das dazu beiträgt, bewusster mit sich selbst und seinem Umfeld, in dem Fall mit Mitarbeitern, umzugehen. Gerade im persönlichen Coaching lerne ich immer wieder, wie fatal die Fehleinschätzung von Führungskräften über ihre Mitarbeiter ist, persönlich, wie fachlich. Viele Führungskräfte wissen nicht, welches die Faktoren sind, mit denen sie ihre Mitarbeiter motivieren können. Der Gutschein für ein Sternelokal kommt bei einer Person, der Essen und Status nicht wichtig sind, leider nicht so gut an, wie bei einer Person, die genau entgegengesetzt motiviert ist. Wer Teamorientierung hoch ausgeprägt hat, dem ist es vielleicht nicht so wichtig ein Einzelbüro zu haben, im Gegenteil, im Gemeinschaftsbüro fühlt sich diese Person viel besser aufgehoben.

Darüber hinaus nutze ich das Reiss Profile innerhalb von Projekten, um Projektgruppen gezielt und wirkungsvoll zusammenzustellen. In der Regel braucht es mehrere Kompetenzen auf der persönlichen Ebene und so ist es gut, wenn eine Mischung aus Kreativität, Ordnung, Entscheidungsfreude und Risikobereitschaft zusammentrifft. Mit Hilfe des Reiss Profile ist es möglich, entsprechende Teams zusammenzustellen, die effizient und effektiv zu Ergebnissen kommen.

### **Markus Brand: Welches Lebensmotiv ist bei Dir persönlich besonders ausgeprägt?**

**Markus F. Weidner:** Es ist für mich heute nicht mehr überraschend, dass ich im Qualitätsmanagement „gelandet“ bin, da bei mir speziell Ordnung sehr hoch ausgeprägt ist. Außerdem ist Idealismus und Familie bei mir sehr niedrig. Damit fällt es mir leichter im Jahr ca. 150 Tage auf Reisen zu sein und auf Familie verzichten zu müssen. Dafür habe ich mir meine Arbeit heute so eingerichtet, dass ich für mich die „richtigen“ Kunden gefunden habe, die meine Qualitäten zu schätzen wissen. Da ich nur in den drei oben genannten Lebensmotiven eine starke Ausprägung habe, fällt es mir ansonsten sehr leicht mich auf die unterschiedlichsten Situationen und Menschen einzustellen.