

## **Leitbild statt Leidbild**

### **Ohne Mitarbeiter-Begeisterung bleibt alles Wissen nur graue Theorie**

von Ralf R. Strupat, STRUPAT.KundenBegeisterung!, Halle/Westfalen\*

**Wenn Ihr Schiff in Aufbruch Richtung Erfolgsinsel ablegt, dann braucht es nicht nur einen Kapitän, sondern auch Offiziere, einen Steuermann, einen Maschinisten und viele Matrosen. Nur mit einer motivierten Mannschaft lassen sich Kunden begeistern, denn Kundenbegeisterung beginnt mit Mitarbeiterbegeisterung. Es sind die Mitarbeiter, die im täglichen Kontakt zu den Kunden stehen und entweder deren Bedürfnisse erkennen und erfüllen oder nicht, die sich entweder für die Kunden engagieren oder nicht, die freundlich und aufmerksam sind oder nicht, und die den Kunden mit einem guten Service überraschen oder nicht.**

So weit, so gut. Im Grunde stimmen dem alle Unternehmenschefs theoretisch zu. Es finden sich immer wieder Sätze wie „Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“ in Visionen und Leitbildern, doch geglaubt wird ihnen von Seiten vieler Mitarbeiter in den Unternehmen schon lange nicht mehr. Begeisterung ist ein Kreislauf, der zwischen Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden in Gang gesetzt wird. Motivierte Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter gut führen, bewirken Begeisterung, und motivierte Mitarbeiter begeistern wiederum die Kunden. Wird der Kreislauf an einer Stelle unterbrochen, so kann nie und nimmer eine Kundenbegeisterung entfacht werden.

#### **Führen von Mitarbeitern mit den 7 K's**

Vorgesetzte sind Vorbild und Identifikationsfigur. Mit ihrem Anspruch auf Kundenbegeisterung werden sie nur ernst genommen und akzeptiert, wenn sie das geforderte kundenorientierte Verhalten auch selbst vorleben. Je konsequenter und langfristiger das Verhalten vorgelebt wird, desto dauerhafter wird es von den Mitarbeitern übernommen. Charismatische Führungspersönlichkeiten schaffen es, dass Mitarbeiter ihre Ziele, Visionen oder Ideale akzeptieren und ihnen folgen. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Einstellung des Vorgesetzten, die die Stimmung im Betrieb maßgeblich mitprägt. Wenn der Chef mit einem griesgrämigen Gesicht durch den Betrieb läuft oder seine schlechte Laune an den Mitarbeiter weitergibt, so wird sich dies ganz schnell in der allgemeinen Stimmung niederschlagen. Eine Minute schlechte Laune bedeutet 60 Sekunden verschenkte Freude! Auf eine einfache Formel gebracht, könnte man das optimale Führungsverhalten als die 7 K's beschreiben:

Zur **Kommunikation** gehört es, regelmäßig den Kontakt zu den Mitarbeitern zu halten und sie spüren zu lassen, dass man als Chef gerne mit ihnen zusammenarbeitet. Dazu gehört es auch, einer guten Leistung uneingeschränkt Anerkennung und Re-

spekt zu zollen. Gerade Lob und Anerkennung sind es ja, die laut Gallup-Studien von den Mitarbeitern in deutschen Betrieben am meisten vermisst werden. Das rechte Wort zur rechten Zeit macht komplizierte Anordnungen häufig überflüssig. Auch in schwierigen Situationen hilft gesunder Optimismus, der das Team aufmuntert und bei der Stange hält. Wenn der Chef den Mitarbeitern den Rücken stärkt, hat die Angst vor Versagen keine Chance.

**Konsequenz** im Handeln ist ebenso angesagt. Wer heute so und morgen anders verfährt, wer in ähnlichen Situationen ganz unterschiedlich reagiert oder von den Mitarbeitern unterschiedliches Verhalten verlangt, wird in ihren Augen unberechenbar. Deshalb sollte ein Vorgesetzter einem einmal eingeschlagenen Weg treu bleiben. Jedes Team schätzt Konsequenz und fühlt sich bei Inkonsequenz unsicher im Verhalten. Wer als Vorgesetzter einmal festgelegte Spielregeln nicht einhält, wird leicht unglaubwürdig. Wurde z.B. festgelegt, dass Firmenwagen grundsätzlich nicht für Privatfahrten an Mitarbeiter verliehen werden, so kann man für einen besonders qualifizierten Mitarbeiter, der viele Überstunden geleistet hat, keine Ausnahme machen. Durch eine solche Ungleichbehandlung würden sich die übrigen Mitarbeiter zurückgesetzt und demotiviert fühlen. Hier muss um der Fairness willen eine andere Lösung gefunden werden, um dem betreffenden Mitarbeiter einen Gefallen zu tun.

Bei der **Konzentration** geht es darum, sich auf eine klare Zielgruppe und ein klares Leistungsangebot zu fokussieren, anstatt allen alles oder vielen vieles bieten zu wollen. Die Konzentration schärft nach außen in der Wahrnehmung der Kunden das Unternehmensprofil.

**Kontrolle** hat mehrere Aspekte. Das Wort ruff heute vielfach negative Assoziationen hervor, obwohl es nicht so gemeint ist. Kontrolle ist zum einen das Gegenteil von Gleichgültigkeit: Anstatt die Leistungen der Mitarbeiter gar nicht zur Kenntnis zu nehmen, gilt es, sie regelmäßig zu prüfen und ihnen ein Feedback zu geben. Nur auf diese Weise ist eine Weiterentwicklung und auch die gezielte Auswahl sinnvoller Fortbildungsmaßnahmen möglich. Kontrolle heißt jedoch nicht, die Mitarbeiter ständig mit abzuliefernden Tages-, Wochen-, Monats-, Quartals- und Jahresberichten zu überfordern, wie es beispielsweise vielfach im Außendienst geschieht. Hier sollten sinnvolle Zeitintervalle für Berichte gefunden werden, die den Mitarbeitern ein vertretbares Arbeitsmaß auferlegen und ihnen genug Zeit für den Kundenkontakt lassen. Ein Übermaß an Kontrolle lähmt jeden Arbeitseifer und jede Motivation. Vorgesetzte, die in Herrschgau wohnen, können ihren Mitarbeitern nur schwer den Weg nach Lustheim zeigen. Konsequenterweise einfach anstatt kontrolliert schwierig heißt darum die Devise.

**Kreativität** ist ein weiterer wichtiger Aspekt: Um ein buntes Ei zu werden, bedarf es des Mutes, auch einmal „um die Ecke“ zu

denken, Außergewöhnliches auszuprobieren und Ungewöhnliches zu tun, und zwar angstfrei und experimentierfreudig.

Die **Kultur** des Unternehmens als tragender Pfeiler für die Motivation der Mitarbeiter wurde bereits vorgestellt. Zur Kultur gehören auch viele Kleinigkeiten und einfache Dinge, wie das Halten des Blickkontaktes zum Kunden im Gespräch, Verlässlichkeit und das Einhalten von Versprechen.

**Klarheit** entsteht für die Mitarbeiter dann, wenn für sie ersichtlich ist, dass die Kultur ohne Wenn und Aber konsequent gelebt und von den Vorgesetzten vorgelebt wird.

**Es ist wichtig, jeden Morgen von neuem die eigene Einstellung zu wählen: Wie will ich diesen Tag erleben? Mit Freude und Spaß – oder missmutig und gelangweilt? Man kann immer aus zwei verschiedenen Richtungen an einen neuen Tag herangehen, von der Sorge oder von der Begeisterung her – wir haben immer die Wahl. Wenn wir die Begeisterung wählen, dann sind wir erfüllt von ihr.**

9.296 Zeichen Lauftext (mit Leerzeichen)



**Das bunte Ei  
Mit Kundenbegeisterung gewinnen**

Ralf R. Strupat  
Orell Füssli Verlag  
240 Seiten, gebunden  
ISBN 978-3-280-05265-5  
€ 24,00

[www.dasbunteei.de](http://www.dasbunteei.de)

\*Ralf R. Strupat „Mr. Kundenbegeisterung“ begleitet mit seiner Full-Service-Agentur für Kundenbegeisterung Unternehmen aller Couleur auf dem Weg, schnell und dauerhaft eine neue Service-Kultur zu etablieren. Dabei sieht er die Chef-Mitarbeiter-Kunden-Begeisterung als ganzheitlichen Ansatz – mit dem Ziel, dass Unternehmen sich von der Masse abheben, als buntes Ei zum Kundenmagneten werden.

Weitere Informationen erhalten Sie bei STRUPAT. KundenBegeisterung! Lettow-Vorbeck-Str. 4, 33790 Halle/Westfalen, fon (05201) 97170-0, fax (05201) 97170-19, [www.begeisterung.de](http://www.begeisterung.de)

Abdruck honorarfrei  
Belege bitte an:  
MM-PR  
Postfach 6 26  
95606 Marktredwitz  
Tel.: 09231/96370  
Fax: 09231/63645  
[mm-pr@t-online.de](mailto:mm-pr@t-online.de)  
[www.mm-pr-de](http://www.mm-pr-de)