

Ein neuer Führungsstil

Im unternehmerischen Wettbewerb erreicht man eine Vorrangstellung nicht länger durch das, was man macht, sondern darüber, wie der Kunde dies wahrnimmt und was er dazu der ganzen Welt erzählt. Der Kunde ist der wahre Boss. Er verlangt ein kundennahes Management und einen neuen Führungsstil: die kundenfokussierte Mitarbeiterführung.

Die kundenfreundliche Haltung einer Bank beginnt in den Köpfen der Führungskräfte – und sie fängt immer oben an. Wer z.B. nicht achtsam mit seinen Mitarbeitern umgeht, kann von diesen keine Achtsamkeit gegenüber Kunden erwarten. Eine kundenfokussierte Unternehmenskultur braucht also nicht nur Leitbilder, sondern vor allem auch Vorbilder. Das Vorbildhafte zeigt sich gerade in den kleinen Dingen, die scheinbar selbstverständlich sind und nebenbei getan werden – oder eben auch nicht: Wenn etwa der Vorgesetzte an Unrat vorbeigeht, ohne ihn aufzuheben, weil er sich „zu fein dafür“ ist. Oder wenn er der Einzige ist, der kein Namensschild trägt, weil er sich nicht von „Gott und der Welt“ anreden lassen will.

Um seiner Vorbildrolle gerecht zu werden, sollte die Führungskraft ganz regelmäßig von sich selbst zurücktreten, um aus sicherer Entfernung zu reflektieren. Hier ein paar Fragen, die sich dabei stellen lassen:

- > Sind Kunden in meinen Gesprächen regelmäßig und positiv präsent?
- > Wie oft spreche ich über die Bedeutung der Kunden für unsere Bank?
- > Bitte ich meine Mitarbeiter regelmäßig um kundenorientierte Vorschläge?

Je größer ein Unternehmen wird, desto mehr entfremden sich die Führungskräfte vom Kunden. Der Blick ist zunehmend nach innen und oben und nicht mehr nach außen gerichtet. So heißt es im Sinne einer kundenfokussierten Unternehmenskultur zunächst, verstärkt wieder leibhaftigen Kundenkontakt zu suchen. „Go and see for yourself“ nennen die Amerikaner diesen Kurs. Von Kunden kann man eine Menge lernen.

Der Kunde ist stets positiv präsent

Durchforsten Sie systematisch alle internen Kommunikationsmedien auf der

Suche nach positiven Kundengeschichten: die Mitarbeiterzeitung, das Intranet, Meetingprotokolle ... Kommen Kunden da überhaupt vor? Eines ist in kundenfokussierten Unternehmen jedenfalls Usus: Der Kunde hält Einzug ins Organigramm. Stellen Sie Ihres doch einmal auf den Kopf: Die Führung unten, die Kunden ganz oben. Und wer sich damit so gar nicht anfreunden will, kann es auch, beginnend beim Management, von links nach rechts versuchen. Ein solcher Ansatz tritt (hoffentlich) dann auch die richtigen Fragen los: Was bedeutet das nun für uns? Was wollen und müssen wir ändern? Wie holen wir den Kunden in jedem Bereich und in jeder Abteilung ins Boot? Und wie können wir die Arbeit der Mitarbeiter noch wirkungsvoller auf die Kunden ausrichten?

Machen Sie es sich zur Gewohnheit, an den Anfang eines jeden Meetings und an den Beginn einer jeden Besprechung eine kundenbezogene Erfolgsstory zu setzen. Unter der Überschrift „Der Kunde spricht“ erhält er einen festen Platz auf der Agenda: Punkt 1 auf der Tagesordnung. Mitarbeiter aus kundenfernen Bereichen haben dabei die Aufgabe, gezielt nach aussagekräftigen Beiträgen zu fahnden. Eine Regel lautet: die Erfolgsgeschichte zuerst. Und eine weitere Regel lautet: Auf eine Problemgeschichte muss immer mit einer Lösungsgeschichte geantwortet werden. Einfache Lösungen sind dabei komplexen Lösungen vorzuziehen. Denn komplexe Lösungen kosten Zeit und Geld – und sie sind fehleranfällig.

Gute Führungskräfte wissen genau wie Trainer im Sport: Niederlagen führen gefährlich schnell zu weiteren Niederlagen. Erfolge hingegen schweißen zusammen – und machen Unglaubliches wahr. Kein Sportler würde je seine Negativ-Erlebnisse vorkramen, wenn er zum nächsten Sieg eilen will. Ganz im Gegenteil: Er führt sich seine größten Triumphe vor Augen. So kann es schließ-



Wer seine Mitarbeiter autoritär führt, kann von ihnen nicht verlangen, dass sie Kunden freundlich begegnen. Corbis

lich zu einer wahren Erfolgssträhne kommen. Also: Nur keine falsche Bescheidenheit! Reden Sie über das, was gut funktioniert! Richten Sie sich auf Siegen ein. Und ganz schnell verbreitet sich dann dieses wunderbare Gefühl: Wir sind ein Unternehmen, das es krachen lässt!

Geschichten über kleine Heldentaten

Wer nichts mehr zu sagen hat, gerät schnell in Vergessenheit. Sorgen Sie also für einen regelrechten Geschichten-Fundus. Sammeln und verbreiten Sie die kleinen Heldentaten aus dem Alltag der Mitarbeiter. Berichten Sie darüber, wie zwei Abteilungen ein Kundenprojekt gemeinsam gestemmt haben. Machen Sie in der Öffentlichkeit bekannt, wie beispielhaft Ihre Sparkasse den Servicegedanken lebt. Erzählen Sie, wie sich eine pfiffige Mitarbeiteridee in der Praxis bewährte und was die Kunden davon hatten. Beim Aufbau einer Geschichte kann man sich an gängigen Märchen orientieren. Sie haben folgendes Muster:

- > Was war am Anfang (= das Problem, die Krise)?
- > Wer (= der Held) tat was (= die gute Tat) mit wessen Hilfe (= gute Fee)?
- > Wo lauerten Gefahren (= das Abenteuer, die Hindernisse)?
- > Wie ging das Ganze aus (= der Sieg, das Happy End)?

Ganz wichtig beim Entwerfen: Der Kunde ist der Held, der Anbieter die gute Fee. Die glaubwürdigsten Geschichten sind nicht die abgehobenen oder geschönten Geschichten, die die Führungsspitze gern intern verbreiten lässt. Die wirkungsvollsten Storys sind immer die, die die Kunden über ihre Erlebnisse selbst erzählen – und das ist ein wertvoller Schatz. Stellen Sie dazu am besten folgende Frage: „Lieber Kunde, wie war das, als ..., erzählen Sie mal.“ Sammeln und dokumentieren Sie die (hoffentlich positiven) Geschichten und geben Sie

Passendes sofort wieder in Umlauf. Sogar die Presse ist ein dankbarer Abnehmer dafür.

Kundenfokussierte Prozess-Optimierung

Viele Mitarbeiter wären bei nachvollziehbaren Kundenwünschen gerne entgegenkommender, dürfen es aber nicht. Kundenfeindliche Standards und rigide Prozesse, an die man sklavisch gebunden ist, bringen sie sogar in Gewissenskonflikt. Auf ein „Der Kunde wollte das so“ antwortet dort ein knurrender Chef: „Sie halten sich gefälligst an die Vorschriften.“ Feste Standards sichern zwar das Serviceniveau nach unten ab, lassen aber kaum Bewegungsfreiheit, um außer der Reihe und über die Norm hinaus kundenfreundlich zu agieren. So erstarrt alles im Zwangskorsett der Mittelmäßigkeit. Nur: Mittelmäßigkeit

will heute niemand mehr kaufen. Es ist also wichtig, Möglichkeitsräume nach oben zu schaffen.

Starre Prozesse sind ein Widerspruch in sich. In kundenfokussierten Unternehmen wird täglich nach Verbesserungen gesucht. Dies geschieht auf zweierlei Weise: mithilfe der Kunden und mithilfe der Mitarbeiter. Das Verbesserungspotenzial geht in drei Richtungen:

- > Was muss künftig anders werden?
- > Was muss künftig hinzukommen?
- > Was muss künftig weggelassen werden?

Die Wege zur Beantwortung dieser Fragen sind vielfältig. Im Rahmen von Mitarbeitermitmach-Workshops kann man sich dem Thema durch folgende Aufgabenstellungen nähern:

- > Wenn ich selbst Kunde bin, was ist mir dann besonders wichtig?

WENN SIE MEHR WISSEN WOLLEN

Anne M. Schüller, Torsten Schwarz (Hrsg.)



Kundennähe in der Chefetage
Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen
Orell Füssli, Zürich, 3. Aufl.
2011, 255 S., 26,50 Euro
ISBN: 978-3-280-05282-2

www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com

- > Wenn ich selbst Kunde bin, was ärgert mich und stößt mich ab?
- > Was erzählen unsere Kunden im Guten wie im Schlechten über uns – und wonach haben sie in letzter Zeit öfter gefragt?
- > Was müssten wir tun, um unsere Kunden schnell zu vergraulen und somit zu verlieren – und was ist das passende „Gegengift“?
- > Was können wir tun, um unsere Kunden immer wieder noch ein wenig stärker zu begeistern? Und was wäre die verrückteste Idee dabei?

Bei all dem ist es wichtig, sowohl im positiven als auch im negativen Bereich die Extreme zu betrachten. Denn genau dort stecken oft die größten Innovationschancen.

Checkliste: 20+2 Punkte für eine kundenfokussierte Führung

Mitarbeiter erbringen – genauso wie Spitzensportler – nur unter optimalen Bedingungen ihre Höchstleistung. Führungskräfte haben demnach die Aufgabe, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, für die Kunden ihr Bestes geben zu können und vor allem: dies auch zu wollen. Grundvoraussetzung ist es, ein inspirierendes Arbeitsplatz-Umfeld mit einem adäquaten Führungsverhalten zu paaren und somit Leistungsmöglichkeiten zu schaffen.

Hierbei sollen die jeweils individuellen Arbeitsmotive und Talente der einzelnen Mitarbeiter ermittelt sowie die zwischenmenschlichen und organisatorischen Motivationshemmer erkannt und weggeräumt werden. Wer im Kern seiner Talente eingesetzt wird, Freude an der Arbeit hat, sich keine Sorgen machen muss und ein positives Betriebsklima vorfindet, der fühlt sich gut, arbeitet lieber, leichter, schneller und mit besseren Resultaten. Er leistet – für die Kunden – einfach mehr!

Die Checkliste links kann helfen, Ihr Führungsverhalten kritisch zu hinterfragen und Verbesserungspotenzial aufzuspüren, damit die Mitarbeiter im Optimum ihrer Möglichkeiten sind – und für die Kunden Großes tun.

20+2-Punkte-Schnellcheckliste für eine kundenfokussierte Mitarbeiterführung	Ihre Note: 1 = schlecht 10 = super
<ol style="list-style-type: none"> 1. Machen Sie es Ihren Mitarbeitern leicht, frei und unbefangen mit Ihnen zu reden? 2. Informieren Sie jeden Einzelnen ehrlich, klar und umfassend – in Worten, die der Mitarbeiter versteht? 3. Hat Ihr Mitarbeiter die Möglichkeit, das zu tun, was er am besten kann? Erhält er herausfordernde Aufgaben? 4. Hören Sie aufmerksam und zugewandt hin, wenn ein Mitarbeiter über seine Arbeit spricht? Geben Sie ihm dabei das Gefühl, interessant und wertvoll zu sein? 5. Kennt jeder Mitarbeiter die Unternehmensziele? Und weiß er wirklich genau, was dabei von ihm erwartet wird? 6. Bitten Sie Ihre Mitarbeiter um Rat und Hilfe? 7. Nehmen Sie deren Meinungen bzw. Ideen ernst und wichtig? Sagen Sie das auch? Lassen Sie sich auf deren Ideen ein? 8. Helfen Sie jedem Mitarbeiter, Lösungen selbst zu finden? Übergeben Sie Verantwortung? Trauen Sie ihm etwas zu? 9. Ist Ihnen das Wohlergehen Ihrer Mitarbeiter wichtig? Zeigen Sie bei (privaten) Problemen Anteilnahme? 10. Haben Sie Zeit für die Mitarbeiter? Mit wertvollen Inhalten? 11. Dürfen Ihre Mitarbeiter Fehler machen? Und wie reagieren Sie darauf? Machen Sie ihn klein oder groß? 12. Geben Sie den Mitarbeitern regelmäßige und zeitnahe Rückmeldungen über die Qualität ihrer Arbeit? 13. Bedanken Sie sich oft? Bitten Sie – statt anzuweisen? 14. Loben Sie genug? Und auf die richtige Art und Weise? 15. Entschuldigen Sie sich, wenn nötig? 16. Stimmen die Rahmenbedingungen, damit jeder Mitarbeiter sich auf die Kunden konzentrieren kann? 17. Sprechen Sie mit den Mitarbeitern über Kundenbelange? Und über die Bedeutung der Kunden für die Bank? 18. Leben Sie den Mitarbeitern Kundenfokussierung vor? 19. Bitten Sie um kundenorientierte Vorschläge? 20. Unterstützen und fördern Sie jeden Mitarbeiter in seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung? 21. Ihr individuelles Kriterium: 22. Ihr individuelles Kriterium: 	
Gesamtpunktestand (von max. 220 = wie viel Prozent)	

Quelle: Kundennähe in der Chefetage – Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen (Orell Füssli).
Weitere Infos: www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com

Anne M. Schüller
München