

Kunden als Motivierer

Verstärkung von außen Ob eine Führungskraft ihre Mitarbeiter motivieren kann, soll oder muss, darüber wird ausdauernd gestritten. Ein wahrhaft wirkungsvoller Mitarbeitermotivierer wird bei solchen Diskussionen meistens vergessen: der Kunde.

ANNE M. SCHÜLLER

Die Glaubhaftigkeit der Managerzunft hat in letzter Zeit erheblich gelitten. Abrupte Strategiewechsel, ungeschickt eingefädelte Fusionen, die Selbstbedienungsmentalität in den Teppichetagen, Marketinglügen und nicht eingehaltene Versprechen haben die Führungsschreus stark in Verruf gebracht. „Das nächste Change-Projekt sitze ich jetzt einfach mal aus“, das hört man inzwischen allerorts. Selbst dort, wo Mitarbeiter sich nicht als Spielball von Profilneurotikern oder undurchschaubaren Unternehmensinteressen erleben, reagieren diese oft skeptisch, wenn der Chef sie zu immer neuen Höchstleistungen anstacheln will. Was also tun?

Die Leistung steigt an

Begeisterte Kunden sind die effizientesten Motivatoren. „Sie können die Mitarbeiter in erstaunlichem Maße anspornen, intensiver, intelligenter und produktiver zu arbeiten“, schrieb Adam M. Grant, Managementprofessor an der Wharton University, kürzlich im *Harvard Business Manager*. So stieg die Zeit, die Spendensammler mit Telefonanrufen verbrachten, um 142 Prozent, nachdem sie von einem Studenten besucht worden waren; der hatte dank der Spendengelder ein Stipendium für ein Hochschulstudium erhalten und davon erzählt, was das für sein Leben bedeutete, und wie dankbar er war.

In einem ähnlichen Fall stieg der durchschnittliche wöchentliche Betrag, der bei Spendern eingeholt wurde, sogar um rund 400 Prozent. Sinn und Zweck ihrer Arbeit vor Augen zu sehen wie auch Stolz auf das erkennbare Resultat mögen in beiden Fällen der entscheidende Antriebsfaktor gewesen sein. Bei einer Kontrollgruppe, die keinen Besuch erhalten hatte, und bei einer weiteren, wo ein Manager über die Ergebnisse berichtete, veränderten sich hingegen die Leistungen nicht.

Der Kunde ist authentisch

Unternehmen können sich auf vielfache Weise Verstärkung von außen holen. So können sie täglich die schönsten positiven Kundenstimmen aus Diskussionsforen und Bewertungsportalen auf Bildschirmen im Mitarbeiterbereich zeigen – oder der Belegschaft muntere Videobotschaften ihrer Kunden vorspielen. Dann geben die Bilder den Vorgängen nicht nur einen Namen, sondern auch ein Gesicht. Und dies wirkt viel glaubwürdiger, als ein Chef, der die immer gleichen Motivationspredigten hält. „Außerdem lässt sich so dafür sorgen, dass die Botschaften immer wieder frisch klingen – wenn nämlich immer wieder andere Kunden sie übermitteln“, resümiert Adam M. Grant.

Eine sehr peppige Aktion hat sich die Rügenwalder Mühle, ein Hersteller von Wurstspezialitäten, für diesen Sommer ausgedacht. Im Rahmen der neuen „Familienunternehmen mit Gesicht“-Kampagne messen sich die Mitarbeiter bei verschiedenen Wettkämpfen

mit ihren Kunden. Dazu tourt ein Rügenwalder-All-Stars-Team durch Deutschland und fordert die Fans zum Beispiel zum Frikadellen-Sumo heraus. Dabei treten die Kontrahenten in Fatsuits gegeneinander an. Auf Facebook, Twitter & Co. wurde via Live-Updates, Videoclips und Chats ausführlich über die Aktionen berichtet.

Überlegen Sie doch auch einmal im Kreis Ihrer Kollegen, wie Sie die Kunden vor allem dort stärker einbringen können, wo es von Haus aus keine persönlichen Kontakte gibt: via Fotogeschichten, über Podcasts, Besuche, Referenzschreiben und Erfahrungsberichte. Bringen Sie so die Mitarbeiter zu den Kunden und die Kunden zu den Mitarbeitern. Auf diese Weise erhält die Belegschaft motivierende und im wahrsten Sinne des Wortes lebendige Beweise dafür, welche Wirkung ihre Arbeit hat und wie sie von den Kunden geschätzt wird. Solche Begeisterung ist ansteckend und spornt zu immer neuen Heldentaten an. Außerdem lernt man so manches dabei.

Das Beispiel UntermStrich

Die österreichische UntermStrich Software GmbH führt zum Beispiel für ihre Kunden periodische ‚Come-in-Tage‘ durch. Dazu werden 10 bis 15 Anwender in die Firmenzentrale zum „Mitarbeiten“ eingeladen. Hierbei können im direkten Gespräch mit den Entwicklern Anregungen und Wünsche ausgetauscht werden. Diese suchen und finden ihre Ideen nun nicht mehr allein im stillen Kämmerlein, sondern können die Entwicklung kundenfokussiert steuern.

Übrigens nehmen die Kunden die Anreise und den Zeitaufwand für diesen Tag gern in Kauf, weil sie die Dinge nun mitbeeinflussen können,

statt anbietergesteuerten Vorgaben und Abläufen ausgeliefert zu sein. Ferner ist es für sie interessant, die Menschen hinter der Software kennenzulernen. Die Teilnahmequote liegt bei 90 Prozent. Und die Anzahl der Kündigungen von Serviceverträgen ging seitdem auf unter ein Prozent jährlich zurück. Ja, wer seine

Kunden zu Mitgestaltern macht, steigert auch deren Loyalität. Das nenne ich den ‚Mein-Baby-Effekt‘. Und sein Baby lässt man bekanntlich nicht im Stich.

Die Community beurteilt

Kunden können natürlich auch online helfend und motivierend eingebunden werden. Auf Dell-Plattformen hat der Dialog mit den Kunden (heute) einen ganz hohen Stellenwert. Zum Beispiel bekommen die offerierten Elektronik-Produkte Sterne-Bewertungen von Kunden. Angebote, die nur zwei von fünf möglichen Sternen erhalten haben, fliegen aus dem Sortiment. Am Anfang waren die Entwickler darüber entsetzt: „Wenn der Kunde uns aber nun schlecht

bewertet?“ – „Seid froh, dann lernt ihr was“, war die Antwort darauf.

Heute werden die Bewerber von den Entwicklern direkt befragt: „Du gibst dem Produkt nur zwei Sterne; erklär doch bitte mal, warum.“ So erreicht das Feedback direkt die Stelle, die es betrifft. Um bei ausgedrückter Kritik sicher zu sein, dass andere das genauso sehen, fragt Dell die Community: „Jemand sagt, am yx Computer sei der USB-Schlitz zu nah am Steckerloch? Ist euch das auch so wichtig?“

Die Antworten kommen reichlich. Sie motivieren viel mehr, als wenn der Chef mit seinen Anweisungen angetanzt kommt. Und schließlich helfen Kunden auf diese Weise, Flop-Risiken einzudämmen und jede Menge Entwicklungskosten zu sparen.

ANNE M. SCHÜLLER

Management Consultant
www.anneschueler.com

Bringen Sie die Mitarbeiter zu den Kunden und die Kunden zu den Mitarbeitern. Auf diese Weise erhält die Belegschaft motivierende und im wahrsten Sinne des Wortes lebendige Beweise dafür, welche Wirkung ihre Arbeit hat und wie sie von den Kunden geschätzt wird.“

