



Mitarbeiter in den Begeisterungsbereich führen

Unternehmen können die Zukunft nur dann erreichen, wenn sie die Intelligenz, die Kreativität und die volle Schaffenskraft von Toptalenten für sich gewinnen. Denn der Markt ist gnadenlos. Und die Kunden kennen kein Pardon. Die Begeisterungsführung und das interne Touchpoint Management können dabei sehr hilfreich sein.

Text: Anne M. Schüller
Foto: istockphoto.com

Um Spitzenergebnisse zu erzielen, empfehle ich eine Vorgehensweise, bei der jeder interne Touchpoint, das ist ein Interaktionspunkt zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, auf seine Enttäuschungs-, Okay- und Begeisterungsfaktoren hin sondiert wird. Diese Methode habe ich in Anlehnung an das Kano-Modell von Noriaki Kano, Professor an der Universität Tokio, für den Mitarbeiterbereich weiterentwickelt. Dabei wird analysiert, was der Mitarbeiter erwartet und im Vergleich dazu erhält. Die Ergebnisse reichen von herber Enttäuschung bis zu hemmungsloser Begeisterung.

Ausgewählte Touchpoints und deren Status können dabei in ein Schaubild eingetragen werden (siehe Abbildung).

Enttäuschungsfaktoren sondieren

Kommen die Enttäuschungsfaktoren zum Zuge, können Sie es sich mit Ihren Mitarbeitern sehr schnell verscherzen.

Mit negativen Reaktionen ist vor allem dann zu rechnen, wenn es herablassende oder persönlich verletzende Worte und Gesten gibt. In einer funktionierenden Mitarbeiterbeziehung dürfen keine nennenswerten Enttäuschungen vorkommen. Sollten diese unumgänglich sein, braucht es ein persönliches Gespräch und eine nachvollziehbare Begründung, um wieder in den grünen Bereich zu gelangen.

Denn wenn ein Mitarbeiter enttäuscht ist und bleibt, wird er Sie dafür bestrafen. Und die Liste seiner Möglichkeiten ist lang: Unzuverlässigkeit, kleine Schlampereien, absichtliche Fehler, Nörgelei, Bockigkeit, Boykott, Krankfeiern nach Bedarf, Dienst nach Vorschrift, üble Nachrede, Unregelmäßigkeiten, offene Rebellion. All das tut er mit mehr oder weniger hohem Zerstörungsdrang. Sein Motiv? Rache! Vergeltung für empfundenes Unrecht! Solches Empfinden ist immer subjektiv - und es kann eine Menge Energie entfalten. Dabei wird zunehmend der Anwalt

gewählt, der am meisten Druck machen kann: die digitale Öffentlichkeit.

Okay-Faktoren ermitteln

Wer über die Vermeidung von Unzufriedenheit hinauskommen will, muss an den Okay-Faktoren arbeiten. Diese bieten, im Gegensatz zu den Enttäuschungsfaktoren, zumindest die Chance, den Mitarbeiter zufrieden zu stellen. Okay-Faktoren sind, aus Sicht des Mitarbeiters betrachtet, eine Selbstverständlichkeit. Dazu zählen Höflichkeit, Freundlichkeit, Verlässlichkeit, Fairness, Redlichkeit, Ehrlichkeit und viele weitere Führungstugenden. Sind solche Basics nicht erfüllt, ist der Mitarbeiter demotiviert. Und solange die Basics nicht stimmen, braucht man sich gar nicht an die Begeisterungsfaktoren heranzumachen. Die wirken dann nämlich nicht.

Demnach sind zunächst die Okay-Faktoren zu identifizieren. Und es

Abbildung: Ausgewählte Touchpoints



Diese Abbildung zeigt ausgewählte Interaktionspunkte zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.

ist dafür zu sorgen, dass zumindest das erwartete beziehungsweise als selbstverständlich erachtete Niveau immer erreicht werden kann. Was das genau ist? Das kommt auf den Mitarbeiter und seine Wertewelt, auf seine Erwartungen an den Job und seine Position im Unternehmen an. Die Aufgabe ist also komplex. Man kann das heute nicht mehr einfach so, wie dies der Arbeitswissenschaftler Frederick Herzberg 1959 im Rahmen seiner Zwei-Faktoren-Theorie tat, in Hygienefaktoren und Motivatoren einteilen.

Die Menschen sind alle verschieden

Jeder Mensch hat ein anderes Wertesystem und reimt sich die Welt auf seine Weise zurecht. Nie darf man deshalb von seinen eigenen Präferenzen ausgehen. Deshalb gleich hier: Gehen Sie das für Ihre verschiedenen Mitarbeiter auf einer Skala von null bis zehn einmal durch: Welches Kriterium würde welchen Mitarbeiter begeistern? Für wen wäre was eine unbedingte Grundvoraussetzung? Und wem wäre was völlig egal? Kriterien können das Be-

triebsklima, die Anerkennungskultur, das Arbeitsumfeld sein, aber auch Arbeitszeitmodelle, Work-Life-Integrität, Gesundheitsprogramme usw.

Begeisterungsfaktoren finden

Die ergiebigste Kategorie für Mitarbeiterengagement und eine positive Unternehmenskultur? Das sind die Begeisterungsfaktoren. Mit diesen kann man nur gewinnen. Ein Fehlen führt nicht zur Demotivation. Aber wenn Sie diese bieten, wird man Sie dafür lieben - und allen davon erzählen.

Oft sind es Kleinigkeiten, die der Mitarbeitende so nicht erwartet hat, die zur Begeisterung führen. ‚The big little things‘ nennt Management-Vordenker Tom Peters das. Wir können gar nicht genug Aufmerksamkeit darauf lenken. Am Ende ist es die Summe bemerkenswerter, verblüffender, faszinierender Details, die schließlich den Unterschied macht. Und das hat beileibe nicht nur mit geldwerten Vorteilen zu tun.

Von der Kundenseite her kennt man das übrigens auch: Wenn ein Anbieter nichts bietet, was Herz und Seele berührt, und nichts, was ihn aus der Masse herausstechen lässt, dann ist der Preis das einzige Unterscheidungsmerkmal. Dann soll es wenigstens billig sein. So tröstet sich der Käufer - wir sagen ja auch Trostpreis - mit Preiszugeständnissen über einen Mangel an guten Gefühlen hinweg. Auf der Mitarbeiterseite funktioniert dieses Prinzip sehr ähnlich, nur sind die Vorzeichen andersherum: Wer keine guten Gefühle verbreitet, muss tief in die Tasche greifen. Schmerzensgeld nennt man das dann.

Ein kleines Beispiel

Nehmen wir als Beispiel eine Entschuldigung. Natürlich machen Füh-

rungskräfte auch Fehler. Und sie sollten darüber sprechen, damit es kein Getuschel gibt. Menschen verzeihen fast alle Fehler, wenn man sie eingesteht. Mit aufrichtig gemeinten Worten wie: „Es war unfreundlich von mir, dass ... Das hätte ich so nicht tun dürfen ... Ich hatte unrecht ... Bitte entschuldigen Sie“ zeigt eine Führungskraft Selbstverantwortung - und steigt in der Achtung ihrer Leute gewaltig.

Enttäuschung hingegen verursacht, wer sich nicht entschuldigen kann, obwohl ein Fehler offensichtlich ist. Die Schuld bei Dritten zu suchen oder eine Litanei mildernder Umstände herunterzubeten ist sogar sehr enttäuschend. Das Gleiche gilt für eine floskelhafte, nicht ehrlich gemeinte, zwischen Tür und Angel ausgesprochene oder durch einen Boten überbrachte Entschuldigung. Die Mühe eines persönlichen, vielleicht sogar handgeschriebenen Entschuldigungsbriefes hingegen kann uns hellauf begeistern.

Die Krux bei den Begeisterungsfaktoren: Was heute noch für Überraschungen sorgt, ist morgen schon ‚basic‘, also kaum noch der Rede wert. Und wenn ein einmal gelernter Level unterboten wird, sind wir enttäuscht. Da sich die Belegschaft also schnell an Goodies gewöhnt, werden die Erwartungen und damit auch deren Anforderungen steigen. Zwei Tricks können aus dieser Falle befreien: „Nicht mehr vom Gleichen, sondern unvergleichbar anders“, so lautet das eine Prinzip. Und das zweite? Überlassen Sie den Mitarbeitern das Suchen und Finden. Dann wird es wenigstens Passendes sein.

Das Buch zum Thema:



Anne M. Schüller
Das Touchpoint Unternehmen
Mitarbeiterführung
in unserer neuen
Businesswelt

Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro
ISBN: 978-3-86936-550-3
www.touchpoint-management.de

Zur Autorin:

Anne M. Schüller ist
Diplom-Betriebswirtin, Buch-
und Bestsellerautorin sowie
Management-Consultant.
www.anneschueller.com

