

Personal zufrieden, Servicekultur wächst

«Happy people make the difference in their job», denn demotivierte, gelangweilte oder gar frustrierte Mitarbeitende interessieren und engagieren sich kaum dafür, positive Kundenerlebnisse zu schaffen.

Petra Rüegg

Gemäss der Robert-Half-Studie «Die Zeit ist reif. Glücklich Arbeiten.» sind sinnstiftende Arbeit und der Stolz auf das Unternehmen die weltweit stärksten Treiber für glückliche Arbeitnehmer. Investieren Sie gezielt in die Entwicklung der Sozialkompetenz Ihrer Mitarbeitenden. Damit schaffen Sie sich einzigartige Wettbewerbsvorteile. Wie Sie auch Zweifler und Gärtli-Denker mit auf die Reise nehmen und Kunden konsequent ins Zentrum stellen, beleuchten die folgenden 4 Thesen.

These 1 Die Motivation steigt, wenn Mitarbeiter ihren besten Job machen können

Reden anstatt interpretieren

Es liegt in unserer Natur, dass wir Situationen und Handlungen von anderen aufgrund unserer eigenen Erfahrungen einschätzen, ohne zu hinterfragen, ob unsere Erkenntnis auch der Wahrheit entspricht. Zum Beispiel: «Der Chef hat mich heute im Team-Meeting kaum beachtet – habe ich etwas falsch gemacht, hat er etwas gegen mich?». Angst und negative Gefühle lenken ab, blockieren

und demotivieren. Sorgen Sie mit konstruktiver und offener Kommunikation für den regelmässigen Austausch.

Hierzu einige Tipps:

- Klare Spielregeln: Sie klären und vereinbaren mit dem Mitarbeitenden im Vorfeld die gegenseitigen Erwartungen und Konsequenzen. Nutzen Sie z. B. die 4 W-Fragen: wer, was, wann und mit welchem erwarteten Verhalten.
- Stärken stärken: Sorgen Sie aktiv dafür, dass jeder Mitarbeitende seinen allerbesten Job machen kann (z. B. Zugang zu relevanten Informationen, Hilfsmitteln, Coachings, Ihre Verfügbarkeit, wenn es um Entscheidungen geht).
- Eigenverantwortung: Fordern und fördern Sie das eigenverantwortliche Denken und Handeln Ihrer Mitarbeitenden. Thematisieren Sie z. B. Fehler und Optimierungsideen je nach Situation einzeln oder auch offen im Team, um daraus für die Zukunft zu lernen.
- Konstruktives Feedback: Etablieren Sie eine natürliche Art der Feedback-Kultur, die als «Geschenk» für die persönliche Entwicklung verstanden wird. Die SBI-Methode (Situation-Behaviour-Impact) bietet dazu ein wertvolles Werkzeug, das sofort angewandt werden kann. Mit einem nachvollzieh-



Petra Rüegg, Gründerin und Inhaberin von QPM Marketing Services, Expertin für Servicekultur und Servicedesign in Unternehmen und Organisationen. qpm-ms.ch

baren Feedback schaffen Sie im Team eine gute Vertrauensbasis. Erfahrungsgemäss holen sich Mitarbeiter mit der Zeit bei Kollegen und Vorgesetzten sogar pro-aktiv Feedback ab.

- Erfolge feiern: Wer hart arbeitet, soll auch nicht vergessen die Erfolge zu feiern. Überraschen Sie doch Ihr Team mal wieder mit einer unerwarteten Geste.

These 2 Ein Perspektivenwechsel sorgt für gegenseitiges Verständnis

Gärtli-Denken adieu: Bereits in den 1980er und 1990er Jahren wurde am Beispiel von Toyota klar, dass eine kooperative Unternehmenskultur gegenüber Wettbewerbern mit hierarchischen Prinzipien überlegen ist. Tatsache ist, dass die konsequente Ausrichtung auf den Kunden und das reibungslose Zusammenspiel zwischen den Abteilungen bisher nur wenige Unternehmen erfolgreich umgesetzt haben.

Tipp

Ein abteilungsübergreifender Perspektivenwechsel in Form von zielgerichtet moderierten Workshops ist erfahrungsgemäss eine der wertvollsten Investitionen, um diesen Prozess anzustossen. Das gegenseitige Verständnis, welche Anliegen, Herausforderungen und Standpunkte z.B. Kundendienst, Verkauf, Marketing, IT, Produkteentwicklung, HR, Finanzen etc. haben und wie man z. B. anhand der Customer Journey gemeinsam Optimierungspotenziale erkennt und Ideen entwickelt, fokussiert, motiviert und stärkt den Teamgedanken.

These 3 Mitarbeiter, die die Strategie nicht kennen, können sie auch nicht effizient umsetzen

Klare Mission (what's the purpose?)

Was sich in der Theorie so einfach anhört und einleuchtet, gestaltet sich in der Umsetzung als langer, anstrengender Weg. So wurden die Umsetzung der Strategie und der Kulturwandel ins innovative Zeitalter der Digitalisierung z. B. bei Bühler Utzwil bereits vor rund 10 Jahren gestartet. Mit dem Design-Thinking-Ansatz wurden Mitarbeitende und Kunden aktiv in den Prozess eingebunden.

Tipp

Um das gemeinsame Verständnis in der Praxis zu verankern, führt kein Weg darum herum, stufengerecht den Inhalt Ihrer Strategie zu übersetzen. Konkrete Antworten von Führungskräften und Mitarbeitenden zu Fragen wie z. B. Was heisst das für mich/uns? Wie setzen wir das um? Was brauche ich dazu? etc. lassen sich auch sehr gut mit der Methode des World-Cafés im Team erarbeiten.

Heute bietet Bühler seinen Kunden erfolgreich digitale Lösungen an, die in Zusammenarbeit mit Microsoft entwickelt wurden. Die Sinnhaftigkeit (purpose) nämlich z.B. Food Waste zu reduzieren und für Kunden innovative Antworten auf einige der dringendsten Herausforderungen in der globalen Lebensmittel-Wertschöpfungskette anzubieten, waren in diesem Beispiel starke Motivatoren, die auch in greifbare Storys verpackt für diese erfolgreiche, kulturelle Transformation beigetragen haben.

These 4 Teamgeist entsteht durch soziale Kompetenz anstatt Rivalität durch Wettbewerb

Die Bereitschaft, miteinander zu lernen, sich für das gemeinsame Ziel zu engagieren, Eigenverantwortung zu übernehmen, basiert in erster Linie auf Vertrauen. Ein grosses Wort in einer Zeit, in der der Leistungsdruck enorm auf Führungskräften und deren Mitarbeitern lastet und eher die Ego-Gesellschaft beflügelt. Die Angst Fehler zu machen, sich vor den Kollegen blosszustellen, nicht zu genügen oder gar um den Job zu bangen, spielt im rauen Klima des Wettbewerbs eine entscheidende Rolle dafür, wie erfolgreich der Kulturwandel Schwung aufnimmt.

Wie relevant der Vertrauensfaktor für die Performance der Mitarbeitenden und somit auf den Erfolg des Unternehmens ist, hat Paul J. Zak, Gründer der Neuroeconomics Studies, erforscht. Mitarbeiter in Firmen mit einem hohen Vertrauensfaktor berichten von 74% weniger Stress, 106% mehr Energie bei der Arbeit, 50% höherer Produktivität, 13% weniger Krankheitstagen, 76% mehr Engagement, 29% mehr Zufriedenheit und 40% weniger Burnout im Vergleich zu Mitarbeitern in Unternehmen mit niedrigem Vertrauensfaktor.

Tipp

Investieren Sie deshalb noch gezielter in den Vertrauensfaktor und sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter stolz auf Ihr Unternehmen sind. ■