



Lebendige und klare Kommunikation schafft Arbeitslust

Kundenerfolg durch zufriedene Mitarbeiter

Wolfgang Ossenkopp,
Johannes Scherer*

Nicht wenige SHK-Unternehmer träumen von einem Team von engagierten Mitarbeitern, die alles dafür tun, die Kunden rundum zufriedenzustellen. Viele übersehen allerdings, daß die wichtigste Voraussetzung zu diesem Ziel die Zufriedenheit der Mitarbeiter selbst ist.

WAS KLAPPT BEI UNS NICHT SO GUT?			
Baustellen- und Lagerorganisation	Miteinander reden und umgehen	Aus- und Weiterbildung	Zusammenarbeit Büro/Betrieb
Darstellung nach außen	Zu wenig Motivation	Ideenumsetzung nicht konsequent	zu wenig Entscheidungsfreiheit
fehlender Teamgeist, Hilfsbereitschaft	Fehler auch einräumen können	Lob für gute Arbeit	zu wenig Zeit für Kunden

Bild 1 Kritikpunkte und Themen, die Mitarbeiter im Handwerk häufig nennen

Eigentlich ist es eine Binsenwahrheit, daß der Schlüssel zum Kundenerfolg in der Zufriedenheit der Mitarbeiter liegt. Denn Mitarbeiter werden sich erst am Markt oder an Kundenwünschen orientieren können, wenn sie selbst das Gefühl haben, daß man sich auch nach ihren Bedürfnissen richtet. Wie die rauhe Wirklichkeit aussieht ist zum einen in Bild 1 dargestellt. Außerdem hat das BAT-Freizeit-Forschungsinstitut im Rahmen einer Umfrage unter 1512 Berufstätigen folgendes herausgefunden:

- 75 % haben erst nach dem Verlassen des Arbeitsplatzes Freude am eigenen Tun
- 51 % können ihre Ideen erst nach getaner Arbeit realisieren

- 37 % geben an, im Beruf auch Ideen durchsetzen zu können
- 31 % sind der Auffassung, daß man sich in der Arbeit selbst verwirklichen kann
- 28 % haben Spaß an der Arbeit

Fazit: Nur wenige haben Spaß an der Arbeit. Viele Arbeitnehmer verspüren Lust und Freude erst in ihrer Freizeit.

Faulheit wegen mangelnder Einstellung?

Es wäre nun ein Trugschluß zu glauben, daß dies immer etwas mit Faulheit oder mangelnder Einstellung zu tun hat. Denn die Freizeit wird ja von vielen auch mit Arbeit

ausgefüllt. Die (Not)wendigen Fragen lauten also:

- Was muß passieren, daß unsere Mitarbeiter schon während der Arbeit und nicht erst danach Freude haben?
- Wie können wir bessere Leistungen mit den gleichen Mitarbeitern erzielen?
- Wie können aus Mit-Arbeitern wichtige Ideengeber werden?
- Wie kann ich die Mitarbeiter von unserer Sache tatsächlich überzeugen, ohne zu überreden?

Die Antwort lautet: Durch lebendige und klare Kommunikation. In vielen Handwerksbetrieben wird zu wenig miteinander geredet und der Wert der Kommunikation unterschätzt. Wer zufriedene Kunden haben will, muß das „echte“ Gespräch mit den Mitarbeitern zum Prinzip erheben. Denn verändern oder sich den Erfordernissen des

* Wolfgang Ossenkopp, 70499 Stuttgart, Telefon/Telefax: (07 11) 80 19 94, und Johannes Scherer, 97421 Schweinfurt, Telefon (0 97 21) 18 62 12, Telefax 18 62 63 sind ausgebildete Kommunikationsexperten, die sich speziell auf die Bedürfnisse von SHK-Unternehmen konzentrieren

Firma: SHK GmbH
 Name: Frau Ziel-Gut
 Jahr: 1999

Mein Ziel:

Ich schließe im Geschäftsjahr 1999
 30 neue Wartungsverträge ab

spätestens
 erreicht bis:
 30. 11. 1999

Meine Maßnahmen:

- | | | |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1. Schritt: | Es werden alle Kunden mit neuer Heizungsanlage gelistet, die ohne Wartungsvertrag sind. | 05. 02. 1999 |
| 2. Schritt: | Erarbeitung einer Nutzenargumentation für den Wartungsvertrag und eines Telefonleitfadens | 23. 02. 1999 |
| 3. Schritt: | Persönliche und telefonische Akquisition bei allen Kunden ohne Wartungsvertrag | 30. 04. 1999 |
| 4. Schritt: | Nachfassen bei den Kunden, die sich noch nicht entschieden haben | 30. 06. 1999 |
| 5. Schritt: | Überarbeitung des Wartungsvertrages (Gestaltung, Leistungen und Formulierungen) aufgrund der praktischen Erfahrungen | 17. 09. 1999 |
| 6. Schritt: | Bei Installation einer neuen Heizung wird grundsätzlich ein Vertrag angeboten und verkauft | ständig |

Beispiel für eine Zielformulierung im SHK-Betrieb

Marktes anpassen geht nur über offene und lebendige Kommunikation. „Schaffen ist besser als schwätzen“ und „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“ sind im Zeitalter der Kommunikation lebensgefährliche Weisheiten.

Wie lassen sich Kreativität, eigenständiges Denken, Teamgeist, Bereitschaft und Fähigkeit zur Kommunikation fördern? Was können Sie tun, um mit Ihren Mitarbeitern persönlich und sachlich besser klarzukommen? Die folgenden drei Schritte führen zu einer echten Zusammenarbeit.

1. Schritt:

Machen Sie eine Team-Inspektion

Das Kapital steckt in den Köpfen der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter kennen die Stärken, Schwächen und Engpässe Ihres Be-

etriebes genau. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter danach und machen Sie sie zu Motoren der Veränderung. Auf diese Art geben Sie ihnen überzeugend Anerkennung und Wertschätzung. Veranstalten Sie deshalb mit Ihrem Team ein Arbeitstreffen mit folgender Zielsetzung:

- Wir möchten gemeinsam die Stärken und Schwächen unseres Betriebes analysieren. Wir verbessern die Zusammenarbeit im Team, stärken Wir-Gefühl und Motivation und setzen Impulse für eine höhere Produktivität.
- Mitarbeiter und Chef begeben sich auf den Prüfstand. Gemeinsam wollen sie herausfinden, was für die Zukunft des Unternehmens von Bedeutung ist und was getan werden sollte, damit die Arbeit allen mehr Spaß macht. Sie wollen auch erleben, wie nützlich, motivierend und klärend es sein kann, losgelöst vom Tagesgeschäft miteinander und nicht übereinander zu reden.

Mit so einem Workshop wird ein Entwicklungsprozeß ausgelöst, der die Energien der Mitarbeiter mobilisiert, Verantwortungsbü-

bernahme, Mitdenken und Vorausdenken fördert. Außerdem wird der Betrieb tatsächlich besser auf Kundenwünsche ausgerichtet, denn die Ideen dazu werden gemeinsam entwickelt und umgesetzt.

Und so könnte Ihr Workshop-Programm aussehen:

Morgenrunde

Besinnung auf das Thema, Kontakt herstellen, Ansprechen möglicher Konflikte und Befürchtungen sowie die endgültige Festlegung des gemeinsamen Kurses stehen im Mittelpunkt.

Informationen über das Unternehmen

Der Chef präsentiert seinen Betrieb und spricht über die Entwicklung auf der Basis konkreter Zahlen. Folgende Fragen sind von Bedeutung: Wo stehen wir heute? Wo wollen wir hin? Wie grenzen wir uns vom Wettbewerb ab? Was können wir besser als andere?

Positive Bilanz

Gemeinsam werden die Stärken des Unternehmens herausgearbeitet. Worauf können wir stolz sein? Was sind unsere Erfolgsfaktoren? Alle Mitarbeiter sollten auf die Frage des Kunden: „Warum soll ich ausge-rechnet bei Ihnen kaufen?“ eine überzeugende Antwort haben, die nicht antrainiert, sondern gemeinsam durchdacht und beantwortet wurde.

Kritikphase

Die Mitarbeiter nehmen zu folgenden Fragen Stellung: Was soll/muß sich bei uns ändern? Was gefällt mir nicht? Wo sehe ich Möglichkeiten, besser zu werden? Was sind meine Ideen für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens?

Entwicklung von Problemlösungen

In Kleingruppen werden mögliche Lösungsvorschläge erarbeitet. Die Mitarbeiter entscheiden selber, welche Probleme sie lösen wollen.

Präsentation der Ergebnisse

Die Mitarbeiter präsentieren die jeweils erarbeiteten Lösungen. Die Vorschläge werden im Plenum diskutiert und gemeinsam auf Machbarkeit und Praxistauglichkeit geprüft.

Verabschiedung eines Maßnahmenkataloges

Der zukünftige Umsetzungsprozeß wird verbindlich festgelegt: Was ist zu tun? Wer macht es? Bis wann?

2. Schritt

Geben Sie Orientierung

Ohne engagierte Mitarbeiter gibt es keine überdurchschnittlichen Leistungen. Engagement setzt aber voraus, daß die Mitarbeiter wissen, wohin die Reise geht. Und die Reiseroute wurde im Workshop gemeinsam festgelegt. Nutzen Sie die Chance – formulieren Sie „Reiseziele“, die Sie mit Ihrem Team erreichen wollen. Schriftlich, mit Anstrengung erreichbar und kontrollierbar. Erst beim Schreiben der Ziele setzt ein Klärungs- und Abwägungsprozeß ein, der für die Qualität des Zielbildes von Bedeutung ist. Sorgen Sie dafür, daß die Ziele von allen Mitarbeitern verstanden und gemeinschaftlich getragen werden. Von Masaaki Imai, einem japanischen Managementexperten und Autor des Buches „Kaizen“, stammt folgender Satz, der es in sich hat:

Wenn man sich ständig bemüht, ein klar definiertes Ziel zu erreichen, müssen sich positive Ergebnisse einstellen.

Wir möchten ergänzen: Je klarer die Zielsetzung, desto größer die Handlungsenergie. Nicht mit vielen Ideen in viele Richtungen marschieren heißt die Kunst, sondern mit vielen Ideen in eine Richtung. Wie dies konkret in der Praxis aussehen könnte, wird in Bild 2 dargestellt. Das abgebildete Beispiel enthält alle wichtigen Elemente einer Zielformulierung:

- Konkret und schriftlich
- eine beobachtbare Größe
- terminbezogen
- herausfordernd, aber nicht überfordernd
- der Mitarbeiter kann selbst beurteilen, ob er dem Ziel näher gekommen ist.



Team-Inspektion Vorteile des Workshops

- ① Aus Mitarbeitern werden Ideengeber. Dadurch stärken Sie nachhaltig die Motivation Ihres Teams und erschließen sich eine enorme Produktivitätsreserve.
- ② Der Workshop fördert ein offenes und konstruktives Klima. Das bedeutet für Sie, daß Ihre Mitarbeiter initiativ werden und den Mut haben, mehr Verantwortung zu übernehmen.
- ③ Am Maßnahmenkatalog haben alle mitgewirkt. Das erleichtert die Um- und Durchsetzung nach dem Workshop.
- ④ Sie finden schneller konkrete Ansätze für die Delegation von Aufgaben und Verantwortung. Dadurch entlasten Sie sich und haben mehr Zeit für Ihre Kunden.
- ⑤ Sie erkennen im Workshop die Begabungen und Talente Ihrer Mitarbeiter. Sie können gezielter fordern und fördern.
- ⑥ Die Mitarbeiter kennen die Stärken und Erfolgsfaktoren Ihres Betriebes und haben dadurch einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz.
- ⑦ Der Workshop macht Spaß, fördert menschliches Miteinander und gegenseitigen Respekt. Dies sind die Quellen für Selbstmotivation und Leistungsbereitschaft.
- ⑧ Positiv denkende und handelnde Mitarbeiter begeistern Ihre Kunden, und das ist das Wichtigste für die Zukunft.

Die Maßnahmen sind die Schritte zum Erfolg. Bei der Formulierung kommt es auf Fachkompetenz und Kreativität an. Führen Sie nach folgendem Grundsatz: *Lange Leine – konkrete Ziele – genaue Kontrolle.* Kontrolle wird zu einem wichtigen Moti-

vationsinstrument, denn der Mitarbeiter kann aufgrund der Ziel- und Maßnahmenplanung beweisen, daß er in der Lage ist, sein Geschäft unter Kontrolle zu halten. Das macht ihn stolz und dieses gute Gefühl spüren die Kunden.

3. Schritt

Mitarbeiter(gespräche) konstruktiv führen

Geben Sie Ihren Mitarbeitern immer wieder Gelegenheit, ihre Einmaligkeit und Einzigartigkeit unter Beweis zu stellen. Wichtig: Der Mitarbeiter berichtet und nicht Sie. Führen Sie konstruktive und motivierende Gespräche nach folgendem Ablauf:

- Resultate des vergangenen Zeitraumes
 - Was haben Sie geplant?
 - Was haben Sie erreicht?
 - Was ist Ihnen besonders gut gelungen?
 - Worauf sind Sie (ein bißchen) stolz?
- Kommentierung der Abweichungen
 - Welche Hindernisse konnten Sie nicht überwinden?
 - Was beabsichtigen Sie dagegen zu tun?
 - Wo sehen Sie Möglichkeiten, noch besser zu werden?
- Ziele und Maßnahmen für den kommenden Zeitraum
 - Was nehmen Sie sich vor?
- Ihre Ideen, Vorschläge und Fragen

Sie sollten immer daran denken, daß ihr Verhalten als Modell auf die Mitarbeiter wirkt. Seien Sie deshalb fachliches und menschliches Vorbild. Schaffen Sie eine ermutigende Atmosphäre. Werden Sie greifbar für Ihre Mitarbeiter und Ihr Team wird die Initiative ergreifen. □

**Chemiefreie Wasserbehandlung
für große Rohrstärken
hat einen Namen:**

bauer

Wassertechnik

Hans Ackermann Str. 23
91322 Grafenberg

Telefon: 0 91 92 - 99 76 86
Telefax: 0 91 92 - 99 76 88

e-mail: BAUER.electronic@t-online.de
Internet: www.bauer-wassertechnik.de

