

Management Service zu Themen, die wichtig sind, aber immer wieder dem Eiligen weichen müssen. Kurz und knapp angerissen – in einer »EXECUTIVE SUMMARY«, die solche wichtigen Themen erinnert und das Wesentliche jeweils eines Themas zusammenzufasst.

Customer Service: »Erfolgreich mit Zufriedenheit«

Die ersten vier Ausgaben der »EXECUTIVE SUMMARY« haben sich mit Organisations- und Kontrollthemen befasst. Kernprozesse in einem Organisationshandbuch dokumentieren, im Zufriedenheitsmanagement Beschwerden stimulieren statt verhindern, Compliance durch konsequente Beachtung der Management-Trias (Planen, Organisieren und Überwachen) sowie Stärkung der Kontrolle durch eine Interne Revision waren die Empfehlungen. Mit dem neuen deutschen Nachhaltigkeitskodex handelte die Nr. 5 von einem aktuellen Thema.

Planen, Organisieren und Überwachen allein sind keine Garanten des Erfolgs. Der sicherste Weg dahin führt über Zufriedenheit:

- **Zufriedenheit des Kunden**, der seine Erfahrungen gegenüber Dritten kommuniziert und damit Mundpropaganda für den Handelnden persönlich und/oder dessen Unternehmen macht,
- **Zufriedenheit von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten**, wodurch die weitere Zusammenarbeit einfacher und reibungsloser wird, was im Zweifel für die Kunden bessere Ergebnisse (Qualität) bedeutet,
- **Zufriedenheit der handelnden Mitarbeiterin bzw. des handelnden Mitarbeiters**, so dass die eigene Arbeit leichter von der Hand geht und ebenfalls die Chance für bessere Ergebnisse (Qualität) steigt.

Alle drei Ebenen wollen bedient sein. Für alle drei Ebenen gibt es »Instrumente«, die helfen, das Ziel auf der jeweiligen Ebene im Fadenkreuz zu halten, und die es damit leichter machen, dieses Ziel zu erreichen oder ihm jedenfalls so nahe wie möglich zu kommen.

Ziele identifizieren

Grundvoraussetzung ist, dass der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter bewusst ist, womit man die Zufriedenheit auf der jeweiligen Ebene erreichen oder zumindest befördern kann. Wie bei der Ursachenforschung im Falle einer mangelhaften Performance oder der Fehlersuche im technischen Bereich muss hier (zum Teil täglich aufs Neue) auf Zielsuche gegangen werden:

- Was sichert heute, in dieser Woche, in diesem Jahr meine persönliche Zufriedenheit ab?
- Wodurch kann ich die Zufriedenheit meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, meiner Kolleginnen und Kollegen und meiner oder meines Vorgesetzten unterstützen oder herstellen?
- Was muss ich unternehmen, um die Zufriedenheit meiner Kunden zu erreichen?

Unterschiedliche Instrumente helfen, diese Ziele zu identifizieren. Für die persönlichen Ziele können dies Self-Assessment und eine Pro-und-Kontra-Liste sein. Klar definierte und dokumentierte Aufgaben und Kompetenzen sowie Absprachen in der Organisation helfen im Mitarbeiter-, Kollegen- und Vorgesetztenumfeld. Für die Außenbeziehungen des Unternehmens sollte ein kundenorientiertes Zufriedenheitsmanagement bestehen. Alle Instrumente sind entweder erlernbare Hilfsmittel, die in ihrer Anwendung trainiert werden können, oder sie können mit solchen erlernbaren Hilfsmitteln von dem Unternehmen ggf. mit Unterstützung von außen erstellt werden. Aufgaben und Kompetenzen sollten möglichst im Organisationshandbuch¹⁾ definiert und dokumentiert sein. Das Zufriedenheitsmanagement mit Problemprävention, Problemortungs- und Problemlösungsstrategien verlangt zumindest ein Beschwerdemanagement²⁾, das Beschwerden stimuliert statt be- oder gar verhindert.

Zufriedenheitsmanagement als erfolgsbestimmender Faktor

Sowohl positive als auch negative Erfahrungen werden kommuniziert. Allerdings werden positive Erfahrungen nur an 5 bis 10 Personen weitergegeben, während negative Erfahrungen wesentlich häufiger kommuniziert werden und mit 10 bis 16 Personen einen großen Empfängerkreis haben. Wenn darüber hinaus auf einen enttäuschten Kunden, der sich beschwert, 19 weitere enttäuschte Kunden kommen, die sich nicht gegenüber dem Unternehmen äußern, ergibt dies zwischen 200 und 320 negative Stimmungsbilder, von denen ein Unternehmen bei jeder Beschwerde ausgehen sollte.

¹⁾ siehe hierzu EXECUTIVE SUMMARY NUMMER 1: <http://herdmann.de/executive/nummer1.php>

²⁾ siehe hierzu EXECUTIVE SUMMARY NUMMER 2: <http://herdmann.de/executive/nummer2.php>

Weder Erfolg noch Zufriedenheit kommen über Nacht oder ohne jegliches Zutun. Beide – Erfolg wie Zufriedenheit – sind Teile von Entwicklungsprozessen und diese benötigen Zeit, um wirksam zu werden. Entwicklung findet auf drei Ebenen statt:

- systemisch
- interpersönlich und
- intrapersönlich

Alle drei Ebenen bilden eine Hierarchie – und zwar in umgekehrter Reihenfolge. Wenn jemand mit sich selbst nicht klarkommt, ist die interpersönliche Entwicklung nicht möglich. Wenn ein Team miteinander nicht klarkommt und die Kommunikation gestört ist, können die schönsten systemischen Abläufe nicht funktionieren.

Intrapersönliche Entwicklung

Die Werte, die unser Handeln bestimmen, haben hier eine besondere Bedeutung. Ein Mensch, der ein Problem ist, ist üblicherweise ein Mensch, der ein Problem hat, und unsere Fähigkeit, Probleme einvernehmlich zu lösen, bestimmt das Maß unserer Souveränität. Man kann zufriedene Kunden nicht ohne zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter »erzeugen« und der Weg zur Zufriedenheit muss vom ersten Kontakt an beschritten werden.

Das Unternehmen muss sich die Frage gefallen lassen und sich die Frage stellen, welche Werte es intern propagiert und ob dies die Werte seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. Zufriedenheit oder gar Glück allein über Gehälter oder Prämien schaffen zu wollen, heißt zu kurz springen³⁾.

Klassische Bausteine eines ersten Workshops zum Zufriedenheitsmanagement:

- Rollenkonflikte orten
- Erwartungen objektivieren
- Verhaltensparameter aufstellen
- Kommunikationsbausteine
- Ziele im Team definieren
- Ziele konfliktfrei durchsetzen
- Ergebnisse sachlich und zwischenmenschlich prüfen

Erarbeitung der Bausteine durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selber u.a. in Rollenspielen, die sich aus den Auftaktinterviews ergeben (s.u.)

Interpersönliche Entwicklung

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen in ihrer Fähigkeit geschult werden, auch das zu hören, was nur implizit gesagt wird: Was will mein Gegenüber unbedingt erreichen und was darf auf keinen Fall eintreten? Auf das Gesagte muss so reagiert werden (können), dass das Gespräch weiter und tiefer geht und die Befürchtungen und die Ziele des Kunden herausgearbeitet werden können.

Systemische Entwicklung

Jede Äußerung muss ernstgenommen und unverzüglich und angemessen betreut werden. Nur eine systematische Auswertung aller Äußerungen kann die Grundlage für kontinuierliche Qualitätsverbesserungen sein. Der klassische Kundenbegriff sollte aufgegeben werden, denn jede Unzufriedenheit schadet. Moderne Unternehmen gehen daher inzwischen den Schritt vom Customer Relationship Management zum Feedback Management.

Grundelemente des Zufriedenheitsmanagements erarbeiten

Um die Bereitschaft zur Zielerfüllung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erhöhen, nutzen fertige Programme aus der Konserve zumeist wenig: die Betroffenen sind an der Erarbeitung der vermeintlichen Lösung nicht beteiligt. Es empfiehlt sich eine detaillierte individuelle Anamnese, um Blockaden zu lokalisieren und zu operationalisieren, sie bearbeitbar zu machen und in einem individualisierten Prozess zur Auflösung zu bringen. Die Frage, was den Erfolg behindert, kann in Auftaktinterviews mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herausgearbeitet werden. Diese können dann in einem entsprechend in der Detailplanung darauf aufbauenden Workshop die (ersten) Bausteine des Zufriedenheitsmanagements selbst erarbeiten; Rückkopplungs-Gespräche drei bis sechs Wochen nach Implementierung verstärken die Wirksamkeit der Maßnahme.

Bei Fragen zu dieser »EXECUTIVE SUMMARY« wenden Sie sich bitte an:

Dr. Frank Herdmann, Auxilium Management Service

Gluckweg 10 | 12247 Berlin

Tel.: +49 30 – 771 90 321

Fax: +49 30 – 771 90 322

Mobil: +49 172 – 301 91 24

Mail: auxilium@herdmann.de

Internet: <http://herdmann.de>

³⁾ Rolf Dobelli; Klarer Denken: Warum die Evolution nicht will, dass Geld uns glücklich macht (FAZ 25.07.2011, S. 27 – [FAZ.NET Archiv](#))